

# Pour créer des collaborations fructueuses au sein des écosystèmes d'innovation, se rencontrer ne suffit pas

Michel Trépanier<sup>a</sup>, Isabeau Four<sup>b</sup>, Olivier Corbin-Charland<sup>c</sup>

**RÉSUMÉ.** Les initiatives visant à développer un écosystème favorable à la création et à la croissance des entreprises et/ou de l'innovation reposent sur l'idée de réunir une diversité d'acteurs. Les interactions sociales, ouvertes et diversifiées, deviennent alors du soutien et des moteurs de l'innovation. Déterminantes du succès des écosystèmes, elles sont pensées comme « faciles » tant à faire exister qu'à multiplier. Dans le présent article, nous revenons sur quelques constats de base de la sociologie des réseaux, puis utilisons le concept d'homophilie pour examiner la faisabilité sociologique de cette multiplication et de cette diversification des relations. L'analyse s'appuie sur l'étude de deux cas exemplaires. D'une part, l'écosystème montréalais de startups dans le secteur numérique, où l'absence d'homophilie explique la relative rareté des collaborations et, d'autre part, l'Esplanade, un accélérateur et espace collaboratif montréalais dédié à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale, où la ressemblance des acteurs explique les nombreuses collaborations observées.

**ABSTRACT.** *Initiatives to develop an ecosystem conducive to the creation and growth of businesses and/or innovation are based on the idea of bringing together a diversity of actors. Open and diversified social interactions then support and drive innovation. These determining factors of ecosystem success are perceived as "easy" both to achieve and to multiply. In this article, we return to some basic findings of network sociology and use the homophily concept to examine the sociological feasibility of this multiplication and diversification of relationships. The analysis is based on the study of two exemplary cases: the case of the Montreal startup ecosystem in the digital field, where the absence of homophily explains the relative scarcity of collaboration, and the case of l'Esplanade, a Montreal business accelerator and collaborative network dedicated to entrepreneurship and social innovation, where the commonality of the actors explains the significant collaboration observed.*

## Introduction

Les initiatives visant à développer un écosystème favorable à la création et à la croissance des entreprises et/ou de l'innovation reposent sur l'idée de réunir une diversité d'acteurs et de favoriser leur collaboration. En fait, les collaborations entre acteurs de différents types et milieux sont au cœur même de la définition de ce qu'est un écosystème et, plus spécifiquement, un écosystème d'innovation. Par exemple, Jackson (2011) définit un écosystème d'innovation comme « les relations complexes qui se forment entre des acteurs ou des entités dont le but fonctionnel est de

permettre le développement et l'innovation technologiques » (p. 2, trad. libre). Pour Jackson, les acteurs impliqués dans ces relations sont autant des personnes ou des organisations (chercheurs, étudiants, dirigeants d'entreprise, responsables de la R-D ou de l'innovation, agents de développement socioéconomique, élus, centres de recherche ou de transfert, organismes publics ou parapublics, universités, collèges, entreprises privées, entreprises d'économie sociale, etc.) que des ressources matérielles (ressources financières, équipements, etc.).

<sup>a</sup> Professeur, Centre Urbanisation Culture Société, INRS

<sup>b</sup> Chercheuse et conseillère en responsabilité sociale et écocitoyenneté, CÉRSÉ, Collège de Rosemont

<sup>c</sup> Chercheur et conseiller en transfert, CERSÉ, Collège de Rosemont

---

Les interactions sociales, ouvertes et diversifiées, deviennent alors du soutien et des moteurs de l'innovation. Déterminantes du succès des écosystèmes (Trautler, Watzke et Saguy, 2011; Chesbrough, Kim et Agogino, 2014; Jacobides, Cennamo et Gawer, 2018; Mei, Zhang et Chen, 2019) et, à une autre échelle, de celui des entreprises en matière d'innovation (Smith, Carroll et Ashford, 1995; Schuurman, Baccarne, De Marez, Veeckman et Ballon, 2016; Ardito, Messeni Petruzzelli, Pascucci et Peruffo, 2019), elles sont toutefois pensées comme relativement « faciles » à faire exister et multiplier. En ce sens, la littérature sur les écosystèmes d'innovation, qu'elle soit grise ou scientifique, n'est pas différente de celle qui s'intéresse aux réseaux dans lesquels se déploient les projets d'innovation ainsi qu'à leur impact sur la performance en innovation des entreprises (Trépanier et Aka, 2017). Dans les deux cas, toutes les relations sont perçues et pensées comme possibles et également probables. Partant de là, une des principales fonctions des animateurs d'écosystème consiste à fournir aux acteurs des occasions de se rencontrer.

Dans le présent article, nous revenons sur quelques constats de base de la sociologie des réseaux, puis utilisons le concept d'homophilie pour examiner la faisabilité sociologique de la multiplication et de la diversification des relations qui sous-tendent ce qui s'écrit et ce qui se fait autour des écosystèmes d'innovation. Étant donné le lien très fort et très direct qui unit le concept d'écosystème d'innovation à celui de réseau, ce détour nous apparaît à la fois justifié et productif.

## **1. Réseaux et relations en sociologie et dans la littérature sur les écosystèmes d'innovation**

La littérature sur l'innovation dans les PME a accordé beaucoup d'attention à la place et au rôle des réseaux. De manière générale, on observe que c'est à l'intérieur de réseaux que les entreprises déploient les relations externes grâce auxquelles elles obtiennent les ressources et les capacités qui leur font en partie défaut et dont elles ont besoin pour mener à bien leurs projets d'innovation (Acs et Audretsch, 1988; Eisenhardt et Schoonhoven, 1996; Becheikh, Landry et Amara, 2006; Schuurman et collab., 2016; Ardito et collab., 2019).

Dans ce corpus de recherche, les auteurs ont beaucoup étudié la relation entre réseaux et performance en innovation. Le constat le plus fréquent soutient que cette relation est positive (Freel, 2000; Lasagni, 2012). Sur le plan de l'analyse, ces travaux partagent une caractéristique : ils sont centrés sur le dénombrement des relations externes des PME dans leurs activités d'innovation et sur l'identification de leurs partenaires. Sur la base de cette information, qui permet de cerner la taille des réseaux et leur composition, l'analyse consiste à vérifier la présence d'une corrélation entre ces liens externes et la performance en innovation, puis, le cas échéant, à en mesurer la « force ».

Mises à part de rares exceptions (p. ex., Massa et Testa, 2008), ces travaux partagent, souvent implicitement, une vision que les chercheurs spécialisés en analyse de réseaux, généralement des sociologues, qualifieraient probablement de naïve : toutes les relations sont possibles et également probables. Le dirigeant de PME noue ainsi des liens avec les personnes et les organisations dont il a besoin, pourvu que ces dernières existent, soient accessibles et disponibles. Sa capacité à réseauter n'est donc affectée que par ses dispositions relationnelles personnelles, pour ne pas dire par son entregent.

Les travaux sur les écosystèmes d'innovation (ÉI) partagent cette même vision selon laquelle les relations entre les acteurs ne sont en aucune manière contraintes par leurs caractéristiques, qui ne sont donc pas prises en compte dans l'analyse ou le déploiement de ces écosystèmes. On peut illustrer ce « biais » à partir de deux exemples.

Le premier exemple est tiré d'un article de Suominen, Seppänen et Dedehayir (2019), dans lequel les auteurs proposent, après une analyse du noyau dur de la littérature sur les ÉI (identifié grâce à une analyse de cocitations), une synthèse de ce que sont ces derniers :

Les interactions des acteurs entre eux et avec l'écosystème donnent à l'écosystème d'innovation le pouvoir de créer une valeur supérieure à celle qu'une seule organisation pourrait créer. Ce processus de création de valeur nécessite une coévolution où les acteurs se renforcent mutuellement, mais aussi une gouvernance de la dynamique de l'écosystème. Ces capacités

doivent être dynamiques, permettant l'adaptabilité du processus graduel et semi-continu de changement de l'acteur. Cette capacité dynamique provient de l'appropriation par les acteurs de leur environnement physique (écosystème), de la dispersion de ses ressources et de ses propriétés collectives (p. 16, trad. libre).

Ici, les relations existent indépendamment de ce que sont les acteurs. Par conséquent, il suffit que le partenaire existe pour que la relation puisse être nouée.

On retrouve la même vision dans un second exemple, portant celui-là sur les facteurs de succès des relations qui donnent corps à l'ÉI. En effet, selon UP Global, cité dans Oh, Phillips, Park et Lee (2016), ces facteurs font essentiellement référence à la présence des acteurs et à des éléments contextuels qui permettent ou favorisent leur rencontre : le talent; la densité des chercheurs, des entrepreneurs et des établissements facilitateurs (c.-à-d. le nombre d'acteurs présents dans un lieu donné); la culture entrepreneuriale, l'accès au capital et un environnement réglementaire favorable. Jamais n'est-il question de facteurs liés directement aux personnes et aux organisations qui entrent ou non en relation, et qui viendraient, au moins partiellement, déterminer l'existence et l'impact des interactions.

Pour mettre en évidence l'inexactitude de cette vision des interactions et, notamment, le fait que toutes les relations n'ont pas la même probabilité d'exister et que les réseaux sont eux aussi structurés et hiérarchisés, Bidart, Degenne et Grossetti (2011) utilisent l'expression de « ségrégation douce ». Dans l'analyse sociologique des réseaux, cette observation est on ne peut plus fréquente et importante. Elle renvoie au principe d'homophilie, un concept central en sociologie des réseaux qui semble avoir été complètement laissé de côté tant par les chercheurs que les praticiens intéressés par la contribution des réseaux et des écosystèmes à la performance des entreprises.

Si un des attraits de l'analyse des réseaux est de porter davantage l'attention sur les relations plutôt que sur les statuts, ces relations ne sont pas pour autant totalement détachées de ce que sont les individus et les organisations qui entrent en relation (Bidart, 2008). Elles expriment des « préférences » et des « affinités » qui favorisent certains liens et font obstacle à d'autres.

Dans ces relations, et notamment dans la mise en relation, intervient donc un ensemble de facteurs sociaux et organisationnels traditionnels. Ces facteurs sont au fondement des préférences et des affinités, et contribuent ainsi à la structuration des réseaux. En analyse de réseaux, cette observation fréquente et importante est synthétisée dans un concept central : le principe d'homophilie.

Le principe d'homophilie est le fait que, dans les réseaux, les personnes ou les organisations qui sont en relation ont tendance à partager un ensemble de caractéristiques sociales et organisationnelles (similarité et homogénéité sur des caractéristiques telles que l'âge, l'éducation, l'origine ethnique, le métier, le statut social, les expériences professionnelles, le secteur d'activité, etc.). Et les relations qui durent et qui sont donc jugées satisfaisantes de part et d'autre sont souvent celles où, justement, ces personnes ou ces organisations se ressemblent, sans toutefois être identiques (Bidart et collab., 2011; Kadushin, 2012; voir aussi McPherson, Smith-Lovin et Cook, 2001 et Mark, 2003 cités dans Bidart et collab., 2011). Dans ce contexte, le corollaire du principe d'homophilie est que les relations entre des personnes ou des organisations trop dissemblables sont non seulement plus rares, mais également plus difficiles à faire exister et durer. Partant de là, elles sont moins productives pour les parties impliquées.

La banque de données bibliographiques *SCOPUS* permet d'identifier, entre 2005 et 2020, 482 articles scientifiques parus en sciences de la gestion, en sciences sociales et en sciences économiques dans lesquels il était question d'écosystème d'innovation. La progression de l'utilisation de la notion est à la fois récente et très importante : entre 2005 et 2014, le nombre annuel d'articles passe de 4 à 31, pour ensuite bondir de 30 articles en 2015 à 116 articles en 2018 (dernière année où les données sont complètes). Dans ces 482 articles, 337 utilisent le concept de réseaux et, parmi eux, seulement 5 utilisent le concept d'homophilie<sup>1</sup>. En somme, le concept d'écosystème a le vent dans les voiles (Oh et collab., 2016; Suominen et collab., 2019) et est étroitement lié à celui, plus ancien, de réseau. Toutefois, en dépit de ce lien, on observe que le recours au concept d'homophilie (ou la prise en compte du constat selon lequel, dans les réseaux, « qui se ressemble s'assemble et les autres sont tenus à l'écart ») demeure très rare.

---

En fait, la recherche sur les ÉI semble préférer la notion de diversité. Dans les 337 articles utilisant à la fois le concept d'écosystème d'innovation et celui de réseau, 46 recourent aussi à la notion de diversité. D'une certaine façon, à la différence de ce qui est observé dans la recherche sur les réseaux en général, où l'homophilie est très nettement plus déterminante que l'hétérophilie, les réseaux des ÉI fonctionneraient « autrement », et devraient donc être étudiés et déployés sans se préoccuper des constats de base de la recherche sociologique sur les réseaux.

Les risques qu'encourent les chercheurs et les intervenants qui négligent ainsi de prendre en compte les données probantes issues de 50 années de recherche sur les réseaux sont considérables. D'abord, sur le plan scientifique, l'« oubli » de l'homophilie et le choix du concept d'hétérophilie (diversité), étonnant pour le sociologue, conduisent à négliger une des composantes fondamentales des réseaux, c'est-à-dire leur détermination au moins partielle par les statuts et par les dispositions de ceux et celles qu'impliquent les relations. En laissant de côté le principe d'homophilie, on devient « aveugle » au fait que l'efficacité des réseaux et leur influence sur la performance sont aussi tributaires de la probabilité « sociologique » que le lien existe et soit productif.

Ensuite, sur le plan pratique, il conduit à mettre de l'avant – notamment grâce à des organismes d'intermédiation (Lee, Park, Yoon et Park, 2010) – des politiques et des programmes de soutien au réseautage qui, parce qu'ils font abstraction de ces facteurs de base, consistent simplement à répéter de manière floue et générale un argumentaire disant : « Multipliez vos collaborations externes et diversifiez-les; cela aura un effet positif sur votre performance! » Dans la foulée, le travail consiste à multiplier les occasions de rencontre entre les acteurs de l'innovation en croyant fermement que de ces rencontres naîtront des collaborations.

## 2. Méthodologie

Notre analyse s'appuie sur l'étude de deux cas exemplaires où les mêmes facteurs, notamment l'homophilie, expliquent autant le succès que l'échec d'un écosystème quant à sa capacité à générer des collaborations. D'une part, l'analyse de l'écosystème montréalais des startups dans le secteur numérique montre que les « prises de contact » visant à multiplier et à

diversifier tous azimuts les relations, sans prendre en compte la règle d'homophilie, sont des comportements voués à l'échec parce que les personnes et les organisations qu'on met en contact sont « sociologiquement » peu ou pas compatibles. D'autre part, l'analyse du cas de l'Esplanade, un accélérateur et espace collaboratif montréalais dédié à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale, montre que le succès de cet écosystème est au moins en partie dépendant du fait qu'on y réunit intentionnellement des personnes et des organisations dont les ressemblances sont suffisantes pour assurer un niveau d'homophilie qui permet la collaboration et l'échange de ressources, lesquels sont au cœur des réseaux et des écosystèmes qui fonctionnent.

L'analyse des deux cas consiste en un traitement secondaire de données déjà publiées. Dans ce sens, notre analyse ne peut pas compter sur l'ensemble des données pertinentes qui permettraient de lui assurer une plus grande validité. En fait, la présente analyse se veut surtout exploratoire, et cherche essentiellement à attirer l'attention sur les problèmes et les avantages potentiels qui viennent avec le fait de négliger ou de respecter les règles sociologiques de fonctionnement des réseaux.

Notre analyse de l'écosystème montréalais des startups dans le secteur numérique s'appuie sur le *Portrait de l'écosystème startup montréalais* (PESM), réalisé dans la première moitié de 2016 par la firme-conseil Credo. Il s'agit d'une photographie de l'écosystème tel qu'il existait au milieu de 2016 : ses acteurs, son fonctionnement, le contexte dans lequel il évolue, ses retombées, ses ressources matérielles, financières et humaines, ses défis, ses forces et ses faiblesses, etc. Sur le plan méthodologique, le PESH s'appuie sur différents types de données. On y trouve des données quantitatives obtenues au moyen d'un questionnaire en ligne rempli par des entreprises en démarrage montréalaises préalablement ciblées par Credo. Ces données ont ensuite été validées et complétées en recourant à l'information contenue dans différentes banques de données : PitchBook, CrunchBase, AngelList et la banque de données de la Canadian Venture Capital & Private Equity Association. Pour s'attarder aux questions relatives au fonctionnement et à la dynamique de développement des startups et de l'écosystème (forces, faiblesses, opportunités, menaces, niveau d'accessibilité aux res-

sources, etc.), les auteurs ont « réalisé plus de 50 entrevues avec des acteurs de la scène startup à Montréal » (Credo, 2016, p. 13), soit 20 investisseurs, 14 startups et 18 supporteurs.

L'analyse du cas de l'Esplanade s'appuie sur deux sources principales. Tout d'abord, les résultats d'une recherche partenariale réalisée en 2015-2016 et dans laquelle travaillaient conjointement des chercheurs du Centre d'étude en responsabilité sociale et en écociyenneté (CÉRSÉ) et du personnel de l'Esplanade (Four, Corbin-Charland et Lavoie, 2016a, 2016b). L'équipe a mis en œuvre trois outils de collecte de données :

Des observations terrain effectuées par un chercheur en résidence à l'Esplanade qui occupait un poste de travail [24 jours], des entrevues semi-dirigées réalisées avec le personnel et les entrepreneurs résidents [16 entretiens] et, enfin, un questionnaire envoyé aux [entrepreneurs] résidents qui avaient [alors] un forfait actif [...] [22 questionnaires remplis] (Four et collab., 2016a, p. 13).

La cueillette de données a permis d'établir des profils de résidents et de cerner les motivations de ces derniers ainsi que le fonctionnement de l'Esplanade en ce qui a trait à leur soutien et leur accompagnement. Ensuite, en complément aux données de l'enquête du CÉRSÉ, nous avons utilisé les informations accessibles publiquement sur le site web de l'Esplanade<sup>2</sup>.

### 3. L'écosystème montréalais des startups : beaucoup d'activités de réseautage, mais peu de collaboration

Les problèmes que rencontre l'écosystème montréalais des startups quant à la « réelle » collaboration des acteurs (investisseurs, startups et souteneurs) sont un cas exemplaire d'efforts de réseautage où les organisateurs d'événements ne semblent pas connaître ni prendre en compte les fonctionnements de base des réseaux. Tout se passe comme si les occasions de rencontre allaient quasi automatiquement déboucher sur des collaborations. Les auteurs du PESM semblent, d'une part, étonnés de constater que ce n'est pas le cas et, d'autre part, incapables de mettre de l'avant une explication du phénomène qui leur permettrait de trouver une solution.

D'entrée de jeu, l'écosystème étudié est défini en tant que réseau : « L'écosystème startup peut se décrire comme un réseau dynamique en continuelle évolution, avec ses caractéristiques structurelles et son fonctionnement particulier, où les acteurs clés accèdent et échangent de l'information [sic] et collaborent en faisant leur place pour réussir sur l'échiquier montréalais, voire international » (Credo, 2016, p. 69, nous soulignons). Comme dans tout réseau, les relations permettent – ou devraient permettre – aux acteurs d'accéder à des ressources. Lorsque ces ressources sont importantes et que les relations s'inscrivent dans la durée, on parle alors de collaborations.

Un des constats les plus importants du PESM est que l'écosystème montréalais des startups est riche quant au nombre, à la diversité, à la complémentarité et à la pertinence des acteurs. Sans qu'il s'agisse d'un décompte exhaustif et complet, le PESM dénombre 410 startups, 121 investisseurs, 29 incubateurs ou accélérateurs, 37 espaces de cotravail, plus de 20 organismes de soutien, environ 10 établissements universitaires (chacun abritant plusieurs centres de recherche et programmes de formation) et près de 10 centres de formation spécialisés (Credo, 2016). Le PESM estimait à environ 10 500 le nombre d'individus impliqués dans l'écosystème montréalais des startups, que ce soit à titre d'employés d'une entreprise en démarrage ou d'un organisme de soutien (incluant les investisseurs) (Credo, 2016). Dit simplement, il s'agit d'un écosystème particulièrement bien doté où, à la condition de nouer des liens, chacun devrait trouver des collaborateurs et accéder aux ressources dont il a besoin.

Le PESM indique par ailleurs que, dans cet écosystème, les occasions de nouer des relations et d'établir des collaborations sont très nombreuses. En 2016, on comptait plus de 120 groupes Meetups<sup>3</sup> dont les activités sont en lien avec l'écosystème. Ces groupes réunissaient approximativement 45 000 personnes (Credo, 2016). En 2019, la mise à jour du PESM réalisée par Bonjour Startup Montréal (2019) indique que plus de 1 300 événements favorisant le réseautage ont lieu chaque année. Si les collaborations résultaient automatiquement de la rencontre d'acteurs possédant des ressources complémentaires qu'ils peuvent échanger pour atteindre leurs objectifs spécifiques, on peut raisonnablement penser que l'écosystème montréalais des startups serait, sur ce plan, une réussite

exemplaire. Or, le PESM indique plutôt que ce n'est pas vraiment le cas.

Dans l'écosystème montréalais des startups, les contacts sont très fréquents, mais les « réelles collaborations » sont beaucoup plus rares. Les acteurs interrogés pour l'enquête soulignent « qu'il y a une volonté de collaborer, mais peu d'actions concrètes en ce sens » (Credo, 2016, p. 79). Dans un écosystème où les « joueurs » et les « événements » sont très nombreux, les répondants indiquent « qu'il est difficile de s'y retrouver, de déterminer le “bon du mauvais” et d'accéder aux bonnes ressources » (Credo, 2016, p. 79).

Ni les auteurs du PESM, ni les acteurs interrogés ne font une analyse de ce problème qui prendrait en compte les constats de base de la sociologie des réseaux. Premièrement, tous sont d'avis que le nombre grandissant d'événements a un impact positif sur l'écosystème et permet aux entrepreneurs de développer leur réseau. Sur ce point spécifique, la sociologie des réseaux soulignerait plutôt que le nombre d'événements est bien moins déterminant que le soin apporté à convier à chaque activité des personnes et des organisations dont les caractéristiques et le niveau d'homophilie viendront à la fois permettre et favoriser la collaboration et l'échange de ressources.

La solution envisagée pour pallier le déficit de collaboration souffre évidemment du même oubli. Les auteurs du PESM suggèrent en effet de centraliser l'organisation des activités afin de cibler ces dernières et de proposer des événements spécialisés répondant à des besoins spécifiques (Credo, 2016). La « solution » tient ainsi pour acquis que tous ceux et celles qui sont concernés par le besoin faisant l'objet de l'événement seront sociologiquement compatibles. Évidemment, ceci est peu probable. En effet, même si les participants à un événement spécialisé partagent un même besoin, la sociologie des réseaux indique que les collaborations fructueuses ne pourront pas pour autant se nouer si les personnes ou les organisations présentes ne sont pas suffisamment semblables.

À titre d'illustration, dans un événement centré sur la recherche de financement, il est très peu probable qu'une startup de l'économie numérique animée par des valeurs d'économie sociale trouve un partenaire financier si les organisateurs n'ont pas pris soin d'inviter un ou des investisseurs qui adhèrent eux aussi à ces valeurs et mettent donc de l'avant des pratiques qui collent davantage à celles de la startup. On peut

tenir le même raisonnement en pensant à la faible probabilité que des startups œuvrant dans le milieu des arts trouvent des partenaires financiers si les investisseurs présents à l'événement appartiennent à un autre secteur de l'économie numérique. Les valeurs, les parcours de vie, les expériences professionnelles, les ressources, les pratiques et les intérêts des uns et des autres sont trop différents pour qu'ils puissent nouer des liens fructueux.

#### **4. L'Esplanade : s'assurer de la ressemblance des acteurs pour réussir à travailler ensemble**

Alors que, dans le cas de l'écosystème montréalais des startups, l'absence de prise en compte du principe d'homophilie permet de comprendre le déficit de collaboration, le cas de l'Esplanade montre comment sa présence permet d'expliquer, au moins en partie, les échanges de ressources et les collaborations observés au sein de cet accélérateur. Par ailleurs, ce cas permet aussi d'observer que l'homophilie n'implique pas une absence de diversité. Les individus qui sont réunis à l'Esplanade, bien que semblables, ne sont pas pour autant identiques. Ils sont suffisamment semblables pour que naissent des collaborations fructueuses, mais, en même temps, suffisamment différents pour que les relations qu'ils entretiennent entre eux leur permettent d'accéder à des ressources dont ils ont besoin et qu'ils ne possèdent pas personnellement.

D'entrée de jeu, l'Esplanade a mis en œuvre, visiblement de manière intentionnelle bien qu'intuitive, un processus de recrutement dans lequel le principe d'homophilie joue un rôle significatif :

*Cette organisation, qui propose de faire émerger et soutenir une communauté d'entrepreneurs sociaux, a volontairement adopté une posture inclusive quant à la sélection de ses résidents. Ces derniers ont été retenus en fonction de valeurs communes avec l'Esplanade (Four et collab., 2016a, p. 12, nous soulignons.).*

Parce que le processus de recrutement n'était pas un des objets spécifiques de leur étude, le travail de Four et ses collègues (2016a) ne permet pas d'aller plus en profondeur dans la présentation de ses modalités et de son fonctionnement. Néanmoins, leurs résultats permettent de voir clairement quel type de « groupe » et de « sous-groupes » il a permis de réunir.

Le premier trait distinctif du groupe est sans doute son homogénéité. Les entrepreneurs sociaux qui intègrent l'Esplanade partagent, en effet, un certain nombre de caractéristiques sociodémographiques : ils sont jeunes (moyenne d'âge de 34,5 ans), une majorité est née à l'extérieur du Canada, près des deux tiers sont des femmes (60 %), près des deux tiers ont des revenus modestes (moins de 40 000 \$ par année) et plus des deux tiers ont poursuivi des études universitaires aux cycles supérieurs. Dit autrement : l'entrepreneur social de l'Esplanade est une jeune femme hautement scolarisée, née à l'étranger et disposant de ressources financières plutôt modestes qui la placent dans une situation précaire pour mener à bien son projet d'entreprise.

Ces ressemblances créent une « communauté » de valeurs (justice sociale et protection de l'environnement), d'intérêts, de situations, d'expériences professionnelles et de parcours de vie, communauté qui est elle-même source d'homophilie. Four et ses collègues (2016a) rapportent que tous les entrepreneurs sociaux recrutés à l'Esplanade ont quitté un travail salarié qui ne correspondait pas à leurs valeurs. Ici ou ailleurs, la plupart ont côtoyé des communautés et des personnes, souvent défavorisées et vivant de sérieux problèmes sociaux ou environnementaux. C'est leur contact avec ces personnes ainsi qu'avec les organisations qui leur viennent en aide qui les incite à vouloir faire les choses différemment et à se lancer dans un projet d'entrepreneuriat social. Convaincus que « la société ne tourne pas rond », ils ont tous le désir de changer le monde.

Bien que semblables, ces entrepreneurs sociaux ne sont pas pour autant identiques. Four et ses collègues (2016a) observent qu'ils proviennent de milieux professionnels différents. Ce faisant, leurs ressources matérielles et leurs compétences diffèrent. L'analyse identifie quatre profils : le citoyen audacieux, le catalyseur d'affaires, le porteur de projets et l'académicien en action. En matière de ressources et de compétences, chaque profil a ses forces et ses faiblesses. Ce faisant, chacun peut offrir ses forces (les ressources et compétences qu'il possède) pour combler les lacunes des autres et celles du collectif. Il peut aussi espérer combler ses propres lacunes en recourant aux forces des autres et à celles du collectif. Ce sont ces ressources diversifiées, propres à chacun ainsi qu'au collectif, qui sont disponibles pour être échangées dans le cadre de collaborations.

L'Esplanade est donc un espace social à la fois homogène et diversifié. Toutefois, on est loin d'une diversité tous azimuts qui consisterait à réunir n'importe qui pour ensuite espérer une sorte de génération spontanée des collaborations. À l'Esplanade, la diversité est en quelque sorte contrainte à l'intérieur d'une ressemblance des valeurs, des expériences et des caractéristiques sociodémographiques. Elle assure une certaine exhaustivité et une certaine complémentarité des ressources et compétences disponibles. La ressemblance (l'homophilie) rend possibles la collaboration et l'échange de ces ressources et compétences, ce qui permet à chacun de trouver, au moins en partie, ce qui lui fait défaut et ce dont il a besoin pour accroître ses chances de mener à bien son projet.

Sans surprise, un tel environnement s'avère favorable au développement de collaborations fructueuses. Four et ses collègues (2016b) indiquent que « tous les participants rencontrés apprécient beaucoup le réseau qu'ils ont pu développer au travers leurs contacts avec les personnes présentes à l'Esplanade, résidents, partenaires, formateurs, mentors, etc. » (p. 7). La diversité des ressources et des expertises réunies à l'Esplanade de même que la diversité des entreprises et des projets sont des caractéristiques appréciées par les résidents. Elles augmentent la probabilité qu'un résident trouve auprès des autres ou auprès du collectif les ressources et les expertises qui lui font défaut. Les auteurs rapportent que « pouvoir discuter avec des personnes possédant un bagage de connaissances diversifiées et pertinentes touchant à la comptabilité, à la gestion, au droit, à l'environnement, au soutien aux populations vulnérables, au milieu coopératif, à la fiscalité, au marketing, etc. permet des échanges de services et du transfert de connaissances » (2016b, p. 8).

Dans un extrait vidéo où elle répond à la question « qu'est-ce que l'Esplanade? », une résidente mentionne que l'Esplanade lui a apporté plein de choses :

Une communauté, une communauté d'affaires, des relations avec d'autres acteurs dans la communauté de l'entrepreneuriat social; [des personnes] qui apportent beaucoup de réflexions et de ressources; une communauté d'appui avec d'autres personnes qui vivent la même expérience que nous; [...] des ressources d'accompagnement des projets, [des ressources] de recherche de

---

financement, des partenariats pour des projets spécifiques [...] (L'Esplanade, 2019).

Marquées par la camaraderie, les relations favorisent des échanges réguliers sur les projets, sur les problèmes rencontrés et sur les solutions possibles. Leur caractère souvent informel accroît leur performance en évitant qu'elles ne s'enlisent systématiquement dans des règles contractuelles et dans des enjeux de propriété intellectuelle.

Comme le montre la littérature sociologique sur les réseaux, l'homophilie explique, au moins en partie, l'existence de ces relations fructueuses. Four et ses collègues observent ainsi que « la fraternité entre résidents partageant des valeurs similaires est [...] un point fort de l'Esplanade » (2016b, p. 8).

## Conclusion

Pour bien comprendre les relations et leur efficacité, il faut préalablement se demander qui peut être mis en relation et si cette relation a des chances de succès, étant donné les caractéristiques sociales ou organisationnelles des personnes ou organisations mises en relation. Ce regard plus sociologique permet aussi d'éviter les conclusions et recommandations qui consistent à affirmer l'importance et la nécessité de multiplier les liens externes et de les diversifier, sans tenir compte du fait que certains liens sont condamnés à ne pas exister ou à être improductifs en raison même des caractéristiques de ceux qu'on cherche à réunir.

Pour rendre compte du pouvoir heuristique du principe d'homophilie lorsqu'il est question de la place et du rôle des réseaux dans un écosystème, nous avons étudié deux cas exemplaires. Le premier cas est l'écosystème montréalais des startups, où le fait de privilégier une diversité tous azimuts et de ne pas prendre en considération le principe d'homophilie lors de l'organisation des activités visant à favoriser la mise en relation des acteurs débouche sur une relative absence de collaborations. Le second cas est l'espace collaboratif l'Esplanade, où le principe d'homophilie est pris en compte dans le recrutement des participants et permet de créer une « communauté » de valeurs, de pratiques et d'expériences qui sert de base au déploiement de collaborations fructueuses. À l'Esplanade, la diversité, par ailleurs bien réelle et fort utile pour que les relations aient un impact positif sur les personnes

et les organisations, est en quelque sorte « cadrée » par les ressemblances entre les participants.

Sur le plan théorique, la prise en compte du concept d'homophilie favorise donc une compréhension plus approfondie, réaliste et pragmatique des réseaux et des relations. Elle permet, entre autres, de se débarrasser de cette conception des réseaux qui laisse croire que toutes les relations sont possibles, et ce, indépendamment de ce que sont les personnes et les organisations qu'on souhaite voir collaborer.

Faire abstraction du concept d'homophilie incite les acteurs des écosystèmes et, notamment, les organismes d'intermédiation qui les animent à penser qu'il suffit de « prendre contact » pour instaurer des collaborations qui seront fructueuses en raison de la seule appartenance d'une organisation à la bonne catégorie d'institutions : *certains acteurs de l'écosystème ont besoin de financement et, en conséquence, nous invitons des investisseurs à participer à nos activités*. Or, et c'est là une des leçons de notre brève analyse, de tels comportements seront le plus souvent des échecs pour la simple et bonne raison que les personnes et organisations qu'on cherchera à mettre en relation seront « sociologiquement » peu ou pas compatibles. Les interventions qui permettent aux individus et organisations de mieux se connaître ont une portée limitée quant au renversement ou au colmatage des différences, qui, par exemple, opposent plus qu'elles n'unissent, l'investisseur à la recherche d'une licorne et l'entrepreneur social à la recherche de financement pour son projet d'agriculture urbaine.

Le fait de se croiser dans des activités de maillage (Kaufmann et Tödting, 2001) ou encore de pouvoir compter sur des programmes gouvernementaux de soutien à la collaboration n'aura pas d'effets significatifs sur cette dernière. Pour faire exister des relations fructueuses, il faut accorder un soin minutieux à faire advenir des contacts entre des personnes et des organisations qui se ressemblent (sans pour autant être identiques). Parce qu'en raison de sa participation à un réseau, un individu ou une organisation est susceptible de donner accès à ses propres ressources, mais également à celles accumulées collectivement de même qu'à celles accumulées individuellement par les autres membres du réseau, on comprend qu'il serait bien étonnant que l'admission au réseau soit laissée

au hasard des rencontres et des initiatives individuelles (Bourdieu, 1989). Partant de là, on comprend aussi qu'à la différence de ce que laisse entendre la littérature scientifique et pratique sur les écosystèmes, toutes les relations ne sont pas également possibles et susceptibles d'avoir les mêmes

effets et que, par conséquent, il faille porter attention aux caractéristiques des personnes et des organisations qu'on souhaite réunir afin qu'elles collaborent.

## NOTES

- 1 Base de données bibliographiques SCOPUS interrogée le 11 septembre 2019 en utilisant l'équation de recherche suivante : (TITLE-ABS-KEY ("innovation ecosystem\*") AND PUBYEAR >2004) AND ((network\*)) AND (homophily) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON")).
- 2 [www.esplanademtl.org](http://www.esplanademtl.org)
- 3 « Meetup consiste à rassembler les gens autour de quelque chose qu'ils ont en commun. [...] Bien que tout commence en ligne, les moments inoubliables se partagent surtout pendant les Meetups. Les Meetups sont des rassemblements durant lesquels les organisateurs et les membres d'un groupe se réunissent pour interagir, discuter et s'adonner à des activités en rapport avec les centres d'intérêt qu'ils ont en commun. » Source : <https://help.meetup.com/hc/fr-fr/articles/360002878251-Qu-est-ce-qu-un-groupe-Meetup>

## RÉFÉRENCES

- Acs, Z. J. et Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: An empirical analysis. *American Economic Review*, 78(4), 678-690. Repéré à [www.jstor.org/stable/1811167](http://www.jstor.org/stable/1811167)
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F. et Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 185-197. <https://doi.org/10.1002/bse.2248>
- Becheikh, N., Landry, R. et Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Bidart, C. (2008). Étudier les réseaux : apports et perspectives pour les sciences sociales. *Informations sociales*, 3, 34-45. Repéré à [www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-3-page-34.htm](http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-3-page-34.htm)
- Bidart, C., Degenne, A. et Grossetti, M. (2011). *La vie en réseau : dynamique des relations sociales*, Paris, France : PUF.
- Bonjour Startup Montréal (2019). *Faits saillants du Portrait startup de Montréal* [site web]. Repéré à [www.bonjourstartuptmtl.ca/portraitstartup](http://www.bonjourstartuptmtl.ca/portraitstartup)
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris, France : Éd. de Minuit.
- Chesbrough, H., Kim, S. et Agogino, A. (2014). Chez Panisse: Building an open innovation ecosystem. *California Management Review*, 56(4), 144-171. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.144>
- Credo. (2016). *Portrait de l'écosystème startup montréalais 2016 : perspective digitale et technologique*. Montréal, QC : Credo. Repéré à <http://jbourbonnais.org/wp-content/uploads/2016/11/Portrait-de-l%27%C3%A9cosyst%C3%A8me-startup-montr%C3%A9alais.pdf>
- Eisenhardt, K. M. et Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Four, I., Corbin-Charland, O. et Lavoie, F. (2016a). *Entrepreneuriat social et responsabilité sociale des entreprises : le point de vue d'entrepreneurs sociaux à Montréal*. Saint-Étienne, France : RIODD.
- Four, I., Corbin-Charland, O. et Lavoie, F. (2016b). *Regards sur l'entrepreneuriat social : un dispositif de soutien dédié aux entrepreneurs sociaux – Esplanade Montréal*. Montréal, QC : CÉRSÉ.
- Freel, M. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45. <https://doi.org/10.1023/A:1012087912632>
- Jackson, D. J. (2011). *What is an innovation ecosystem?* Arlington, VA : National Science Foundation. Repéré à [www.researchgate.net/profile/Deborah\\_Jackson2/publication/266414637\\_What\\_is\\_an\\_Innovation\\_Ecosystem/links/551438490cf2eda0df30714f.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Deborah_Jackson2/publication/266414637_What_is_an_Innovation_Ecosystem/links/551438490cf2eda0df30714f.pdf)

- 
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. et Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kadushin, C. (2012). *Understanding social networks: Theories, concepts and findings*. New York, NY: Oxford University Press.
- Kaufmann, A. et Tödting, F. (2001). Science-industry interaction in the process of innovation: The importance of boundary-crossing between systems. *Research Policy*, 30(5), 791-804. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00118-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00118-9)
- Lasagni, A. (2012). How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 310-339. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00355.x>
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. et Park, J. (2010). Open innovation in SMEs: An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- L'Esplanade. (2019). *L'Esplanade, qu'est-ce que c'est?* [site web]. Repéré à [www.esplanademtl.org/esplanadea-propos/a-propos](http://www.esplanademtl.org/esplanadea-propos/a-propos)
- Mark, N. P. (2003). Culture and competition: Homophily and distancing explanations for cultural niches. *American Sociological Review*, 68(3), 319-345. <https://doi.org/10.2307/1519727>
- Massa, S. et Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393-407. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002>
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. et Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>
- Mei, L., Zhang, T. et Chen, J. (2019). Exploring the effects of inter-firm linkages on SMEs' open innovation from an ecosystem perspective: An empirical study of Chinese manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.010>
- Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S. et Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>
- Schuurman, D., Baccarne, B., De Marez, L., Veeckman, C. et Ballon, P. (2016). Living Labs as open innovation systems for knowledge exchange: Solutions for sustainable innovation development. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 322-340. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.074832>
- Smith, K. G., Carroll, S. J. et Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23. <https://doi.org/10.5465/256726>
- Suominen, A., Seppänen, M. et Dedehayir, O. (2019). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: A research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 335-360. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0188>
- Traitler, H., Watzke, H. J. et Saguy, I. S. (2011). Reinventing R&D in an open innovation ecosystem. *Journal of Food Science*, 76(2), R62-R68. <https://doi.org/10.1111/j.1750-3841.2010.01998.x>
- Trépanier, M. et Aka, K. (2017). L'analyse des réseaux dans les activités d'innovation des PME : le rôle oublié de l'homophilie. *Revue internationale PME*, 30(2), 33-59. <https://doi.org/10.7202/1040455ar>
- UP Global. (s. d.). *Fostering a startup and innovation ecosystem* [site web]. Repéré à [www.slideshare.net/cuevasm1/fostering-a-startup-and-innovation-ecosystem](http://www.slideshare.net/cuevasm1/fostering-a-startup-and-innovation-ecosystem)