

Gardien de l'équilibre et du dynamisme : un rôle à assumer par le leadership municipal pour le développement d'un écosystème entrepreneurial

Valérie Grandbois^a, Jean-François Lalonde^b, Constantin Tombet-Moupegnou^c,
Jean-Frédéric Paquet^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1478>

RÉSUMÉ. Le rôle important des gouvernements locaux pour le dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux est reconnu. Notre étude porte sur le rôle du leadership municipal et des institutions publiques dans le développement et le maintien d'écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques en prenant en considération les caractéristiques locales. Trois écosystèmes entrepreneuriaux sont étudiés : Shawinigan, Trois-Rivières et Sherbrooke, au Québec. Nous avons colligé nos données à l'aide de sondages, d'entrevues et d'observations. Nos résultats montrent qu'un leadership municipal clair, assumé et concerté stimule le désir de transformation et alimente le changement de culture parfois requis au sein des écosystèmes. Les villes jouent un rôle fédérateur entre les différents acteurs de l'écosystème. Elles sont les gardiennes d'un point d'équilibre à atteindre entre centralisation et décentralisation : une mutualisation qui s'articule autour de la volonté de collaboration entre les acteurs, du constat d'un besoin d'optimisation des ressources et de l'existence de projets fédérateurs.

ABSTRACT. *The important role of local governments for the dynamism of entrepreneurial ecosystems is a recognized fact. Our study focuses on the role of municipal leadership and public institutions in the development and maintenance of vibrant entrepreneurial ecosystems, while taking into account local characteristics. Three entrepreneurial ecosystems are studied: the cities of Shawinigan, Trois-Rivières and Sherbrooke, in the province of Québec. We gathered our data through surveys, interviews and observations. Our results show that clear, assertive and concerted municipal leadership stimulates the desire to transform and fuels the cultural change sometimes required within ecosystems. Municipalities play a unifying role between the different actors of the ecosystem. They are the guardians of a balance point between centralization and decentralization: a mutualization that is articulated around the will for collaboration between actors, the need for optimization of resources and the existence of unifying projects.*

Introduction

Les écosystèmes entrepreneuriaux considérés les plus performants au monde sont documentés, catalogués et servent d'inspiration pour les autres

(Startup Genome, 2019). La création d'un écosystème demande temps et réflexion. Elle s'inscrit également dans un mode collectif et évolutif, c'est-à-dire que l'écosystème s'institue entre des acteurs et des lieux variés. Au fil des interactions, des actions et des besoins, l'écosystème prend forme et se

^a Professeur adjointe, Université de Sherbrooke

^b Professeur agrégé, Université de Sherbrooke

^c Étudiant au Doctorat en administration, Université de Sherbrooke

^d Étudiant au Doctorat en administration, Université de Sherbrooke

développe de manière organique (Auerswald, 2015; Bell-Masterson et Stangler, 2015; Jackson et collab., 2016; Konczal et Motoyama, 2013; Motoyama et collab., 2014; Motoyama et Knowlton, 2014).

Plusieurs bonnes pratiques sont identifiées dans la littérature et dans la pratique (Hwang, 2019). Cela dit, la prudence est de mise lorsque le désir d'imiter des écosystèmes reconnus ou de s'en inspirer se fait sentir. La prise en compte des caractéristiques locales est requise afin d'adopter une approche réaliste et adaptée (Motoyama et Knowlton, 2014). Identifier les ressources, l'environnement, le contexte et les autres caractéristiques à travers lesquelles l'écosystème évolue s'avère donc nécessaire. Le talent, l'accès au capital, la présence d'université(s), la culture (entrepreneuriale, nationale, régionale, organisationnelle, etc.), les politiques d'immigration, le climat, les infrastructures et les ressources naturelles influencent tous l'écosystème (Bania et collab., 1993; Isenberg, 2014; Saxenian, 1996), tout comme l'écosystème influence son environnement immédiat (Isenberg, 2010) :

Les villes, enfin, sont aussi de la partie. Chacune rêve d'abriter une pépinière de *start-ups*, d'attirer des gros investisseurs et se mobilise pour être « championne » dans un domaine. Tout le monde pense avoir compris que la recette du succès se trouve dans un juste équilibre entre les incitations publiques et les initiatives locales, les liens entre les universités et les entreprises, l'activation de partenariats « ambidextres » entre recherche et application, exploration et exploitation, l'interaction entre *start-up* et les capitaux de *business angels* (Dortier, 2015, p. 12).

Cette étude s'intéresse justement au rôle du leadership municipal dans le développement et le maintien d'un écosystème entrepreneurial dynamique. Des pistes de réflexion concernant la gouvernance municipale et le rôle des institutions publiques sont proposées. Pour ce faire, trois écosystèmes entrepreneuriaux sont étudiés, soit ceux de Trois-Rivières, de Shawinigan et de Sherbrooke. Une attention plus particulière est donnée à l'écosystème sherbrookoïse puisqu'il dispose d'une plus grande abondance de données collectées (voir la section Méthodologie).

L'article est structuré de la façon suivante : la première section présente un bref survol de la littérature relative à la coordination des écosystèmes par un acteur central, par exemple une municipalité. Dans la deuxième section, nous expliquons la méthodologie retenue. La troisième section détaille les constats principaux qui émergent de l'analyse des données. Enfin, la quatrième section ouvre une discussion sur les éléments qui pourraient influencer le positionnement et les décisions des élus municipaux ou autres décideurs en vue de la bonne mise en œuvre d'une stratégie de développement de leur écosystème entrepreneurial.

1. Survol de la littérature

Les recherches récentes sont très nombreuses en matière d'écosystèmes entrepreneuriaux¹. Elles sont aussi souvent basées sur des études de cas, par exemple les villes de Chicago (Visnjic et collab., 2016), de Cambridge (Viitanen, 2016), de St. Louis (Motoyama et Knowlton, 2014), d'Édimbourg (Spigel, 2016), de Waterloo et Calgary au Canada (Spigel, 2017) ainsi que plusieurs villes du Québec (Grandbois et collab., 2020), ou encore la Finlande (Lahikainen et collab., 2019; Sipola, 2021). Elles concernent souvent les pays développés, les écosystèmes matures et, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, ceux qui sont considérés comme les plus performants.

Cependant, de plus en plus de recherches se penchent sur les pays en voie de développement, mais également sur des écosystèmes entrepreneuriaux atypiques ou de moindre envergure (Acs et collab., 2017; Roundy, 2017; Sipola, 2021). Il est notamment question d'écosystèmes de faible qualité ou de moindre maturité. L'acquisition des ressources et le leadership, sous la forme d'une impulsion et d'un rôle de coordination, apparaissent comme des enjeux fondamentaux dans ce type d'écosystème.

Vedula et Kim (2019) se sont notamment interrogés à savoir dans quelle mesure la qualité de l'écosystème entrepreneurial d'une région est importante pour la survie d'une entreprise. Pour répondre à cette question, ils ont créé un indice régional de qualité de l'écosystème entrepreneurial basé sur cinq caractéristiques clés : 1) une culture entrepreneuriale favorable, 2) l'accès au financement, 3) la disponibilité du capital humain, 4) la capacité d'innovation et 5) les organisations de soutien formelles.

Tant le développement des écosystèmes entrepreneuriaux que la survie des entreprises en démarrage (*startups*) dépendent de l'acquisition de ressources. Les cinq types de ressources fondamentales pour un écosystème en démarrage sont : le capital financier, le capital humain, le capital social, le capital culturel et le capital symbolique (Feldman et collab., 2019; Mansour et collab., 2018; Roundy et Bayer, 2019).

Pour acquérir des ressources, il y a notamment deux types d'approches : créer des ponts (*to bridge*) ou les prévoir à l'interne (*to buffer*) (Roundy et Bayer, 2019). D'abord, la création de ponts consiste à développer des liens avec des écosystèmes déjà matures qui peuvent aider à fournir ou à développer des ressources. Les prévoir à l'interne implique la création de mécanismes à l'intérieur de l'écosystème et d'avoir toutes les ressources nécessaires à disposition.

En particulier dans les écosystèmes naissants, les participants doivent considérer les connexions qui peuvent être établies avec les systèmes matures (et leurs fournisseurs de ressources) en reconnaissant que les écosystèmes ne sont pas des systèmes fermés entre écosystèmes, mais aussi entre les acteurs et les parties prenantes à l'intérieur du système. Il s'agit d'une vision macro, qui rappelle que les écosystèmes sont des systèmes complexes avec différents niveaux d'acteurs variés et divers mécanismes de coordination.

En matière de gouvernance, une tendance constatée dans les résultats de recherche est celle du rôle d'orchestration (Valkokari et collab., 2017; Viitanen, 2016; Visnjic et collab., 2016). L'orchestration a notamment été conceptualisée en tant que fonction remplie par un acteur désigné comme clé de voûte, soit un coordonnateur ou un leader de l'écosystème (Valkokari et collab., 2017). Quelles sont donc ces organisations qui peuvent exercer un leadership?

Ronteau (2009) s'est attardé aux firmes-pivots et autres coalitions d'entreprises au sein d'un écosystème. Il remarque que « les organisations constitutives peuvent mettre en œuvre des stratégies qui dessinent leurs rôles et leurs destins stratégiques » (Ronteau, 2009, p. 199), ce qui leur permet d'exercer un certain contrôle sur leur environnement et,

par le fait même, une influence sur les autres acteurs et sur l'évolution de l'écosystème.

Lorsqu'il est question de virage entrepreneurial, Fonrouge (2020), qui a notamment étudié la place et l'interaction d'un *fablab* au sein de l'écosystème entrepreneurial de la ville de Shawinigan, souligne l'importance d'avoir une volonté commune entre les différentes parties, incluant les forces institutionnelles en présence, mais aussi d'avoir la participation des principaux décideurs de ces instances. Dans une autre étude, Fonrouge (2019) fait ressortir le fait que le mode de coordination d'un écosystème a une incidence sur l'organisation et sur le modèle d'affaires des acteurs qui y sont installés.

Enfin, puisque des phases de coopération et de concurrence entre les acteurs de l'écosystème s'alternent (Theodoraki et Messeghem, 2015) et devant la complexité que représente la coordination d'un tel système, les entreprises constitutives ne sont pas nécessairement les mieux placées pour ce faire. En effet, le défi de la gestion d'un écosystème régional consiste à combiner les intérêts parallèles. Cette gestion nécessite « un talent spécial et des capacités particulières pour interpréter et faire correspondre les intérêts multidomaines sous une structure de gestion unifiée » (Viitanen, 2016, p. 10, trad. libre). Que ce rôle soit assumé par une entreprise, par le secteur public ou par un partenariat public-privé, il importe que ce soit une entité dédiée à cette vocation.

En effet, cette fonction de gestion de l'écosystème appelle à la désignation claire et officielle d'un acteur qui peut (veut) prendre la responsabilité de définir une vision partagée de l'avenir de l'écosystème, un ensemble clair d'objectifs visant à maintenir les relations du réseau ainsi que des lignes directrices pour la bonne coordination du projet et pour l'allocation des ressources dans tout l'écosystème.

Dès lors, il n'est pas surprenant de voir un autre niveau d'acteurs possédant de facto un pouvoir supra s'imposer en matière entrepreneuriale et exercer un leadership : les gouvernements locaux. À juste titre, ceux-ci viennent donc parfois jouer un rôle important pour le dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux (Godley et collab., 2021).

Ce bref survol de la littérature met en exergue non seulement la complexité et la perspective macro du développement d'un écosystème, mais aussi le défi

de la coordination sur le terrain. Devant le caractère institutionnel de l'histoire de développement entrepreneurial du Québec et le fait que les différents écosystèmes régionaux présentent des niveaux de maturité différents (Grandbois et collab., 2020), force est d'admettre que les villes ont un rôle important à jouer pour stimuler et structurer l'entrepreneuriat sur leur territoire. C'est ce que nous explorons in situ dans le cadre de notre recherche.

2. Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour trois méthodes de collectes de données : les sondages, les entrevues et les observations. Les collectes de données ont eu lieu entre le 18 septembre 2018 et le 29 novembre 2019.

2.1 Les sondages

Un questionnaire en trois parties a été créé pour le sondage. La première partie a permis d'identifier les démarches en cours dans l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke. Pour cette première collecte de données, plusieurs représentants par organisme de développement économique ou autres ont été sollicités.

La partie 1 du questionnaire consistait à recenser les projets en lien avec l'accompagnement de l'entrepreneuriat sur lesquels les divers organismes travaillaient. Ce sont les projets et initiatives qui ont ou auront une influence sur l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke. Au total, 26 répondants de 17 lieux différents ont répondu à ce questionnaire.

La partie 2 du questionnaire visait à constituer une image générale des différentes clientèles entrepreneuriales desservies par les principaux lieux de l'écosystème sherbrookoise. Au total, 18 individus représentant 15 lieux y ont répondu.

La partie 3 du questionnaire a été répondue par 15 répondants issus de 13 lieux. Les questions étaient orientées vers les activités principales des organismes de développement économique en lien avec l'accompagnement de l'entrepreneuriat à Sherbrooke.

2.2 Les entrevues

La deuxième méthode employée a été celle de l'entrevue dite semi-structurée, c'est-à-dire des conversations planifiées avec des répondants informés

et consentants. Nous avons réalisé deux séjours de collecte de données au sein de deux écosystèmes entrepreneuriaux autres que Sherbrooke.

Le premier est celui de Trois-Rivières pour des raisons inhérentes à son projet de revitalisation urbaine, à l'implication municipale dans ce projet ainsi qu'à la présence de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le second écosystème entrepreneurial étudié est Shawinigan, avec comme porte d'entrée le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins, qui offre un exemple fort intéressant de regroupement physique d'acteurs du développement économique.

Au cours de l'été 2019, des visites ont été organisées dans chacune de ces deux villes avec, au préalable, la compilation d'une liste de lieux et d'individus à approcher. Au total, sept longues entrevues semi-structurées ont été réalisées avec des acteurs clés des écosystèmes. S'ajoutent à ces rencontres individuelles plusieurs visites de différents lieux ainsi que des entretiens spontanés avec des individus rencontrés sur place ou en complément des entrevues planifiées.

Au cours de l'automne 2019, nous avons également réalisé des entrevues structurées d'environ 30 minutes chacune auprès de 26 entrepreneurs de la région de Sherbrooke. Nous nous sommes assurés d'avoir un échantillon d'individus aux profils variés.

2.3 Les observations

La troisième et dernière méthode est l'observation, qui consiste à recueillir des données lors de présence physique au sein de lieux ou lors d'occasions d'interactions entre les acteurs. À ces moments, où l'action se déroule in situ, des notes d'observation sont prises. De septembre 2018 à novembre 2019, plus de 65 heures d'observation directe ont été réalisées.

3. Constats principaux

Cette section présente les principaux constats qui émanent de l'analyse des données en lien avec le leadership municipal et les différents rôles qu'il est emmené à jouer dans le développement de l'écosystème entrepreneurial régional. Le rôle du leadership municipal pour une culture entrepreneuriale renouvelée, pour la concertation des acteurs et

dans le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookoise est décrit et contextualisé à Trois-Rivières, à Shawinigan et à Sherbrooke.

3.1 Le rôle du leadership municipal pour une culture entrepreneuriale renouvelée à Shawinigan et à Trois-Rivières

Jusqu'avant les années 1980, Trois-Rivières et Shawinigan, les deux plus grandes villes de la Mauricie, se sont développées essentiellement grâce à la présence de grandes usines de textiles et de pâtes et papiers. La présence de ces industries a contribué à créer une culture de la « boîte à lunch » transmise de génération en génération. L'image de la boîte à lunch donnée en cadeau aux adolescents symbolise le travailleur et cristallise ce rapport à l'industrie :

De façon générationnelle, quand un petit gars naissait, à 15 ans-16 ans, il recevait une boîte à lunch à sa fête et puis il s'en allait travailler dans une aluminerie (Acteur 1, Trois-Rivières).

Ce cadeau scellait en quelque sorte le chemin à suivre, soit le même que celui des parents, c'est-à-dire de travailler à l'usine.

Au cours des décennies 1970-1980, l'ère postindustrielle se fait sentir par le déclin des activités industrielles et du travail manufacturier. À Trois-Rivières, cela se traduit par la fermeture ou la délocalisation de plusieurs usines vers les pays en voie de développement, et par la suppression de nombreux postes, principalement ceux des héritiers de la culture de la boîte à lunch. Tout le tissu économique de ces villes en souffre, car des commerces et toute la chaîne logistique rattachés à ces usines ferment à leur tour :

Entre-temps, des usines, des commerces, des bâtiments ferment et se retrouvent en friche et perdent vite leur valeur (Acteur 1, Trois-Rivières).

En retour, il n'y a pas d'option de rechange viable visant à absorber l'onde de choc causée par ces fermetures, car la présence de ces usines et la culture de la boîte à lunch qu'elles ont engendrée sont un frein à l'entrepreneuriat. Les conséquences de la dépendance industrielle sont nombreuses :

reconversion de l'économie, lente reprise, fragilité et tissu social étioilé.

Sous un leadership municipal et avec la concertation des acteurs en présence, il y a une prise de conscience collective, qui se concrétise par la recherche de moyens pour faire face aux turbulences économiques causées par la désindustrialisation afin de veiller à stimuler le développement économique. Loin de vivre un phénomène isolé, la ville de Shawinigan veut s'inspirer des expériences d'autres écosystèmes pour en tirer des apprentissages et pour envisager un plan d'action approprié. Pour ce faire, des missions économiques sont organisées :

En 2007, il y a eu une mission économique qui a été organisée à laquelle avaient pris part le maire, les acteurs de développement économique, le CLD [centre local de développement], pour aller voir en Belgique et en France des initiatives d'économie collective qui étaient vues comme des sources d'inspiration pour bâtir quelque chose qu'on pourrait faire chez nous (Acteur 1, Shawinigan).

Ces missions économiques revêtent un double sens. Le premier vise à trouver une option de rechange aux industries en déclin. Le second consiste à montrer aux élus que d'autres modèles économiques tirés de l'économie sociale peuvent être un moyen de création de richesses pérennes :

Il s'agit de montrer au maire que l'économie sociale, ça crée l'économie, ça crée des emplois, ça crée un mouvement économique (Acteur 1, Shawinigan).

L'idée est d'envisager un modèle alternatif, mais surtout de réaliser qu'il est possible d'entreprendre un virage économique important, un changement de culture qui permettrait une relance. Les missions et autres occasions de partage de pratiques permettent de constater l'importance d'avoir un projet fédérateur autour duquel mobiliser toutes les parties prenantes et d'entretenir l'espoir d'une revitalisation réussie. Ces villes ont changé de paradigme et sont passées d'une culture de la boîte à lunch vers une culture entrepreneuriale :

On s'est tournés vers la PME; on s'est tournés vers l'entrepreneuriat avec des créneaux de diversification économique qu'on tente de développer (Acteur 1, Trois-Rivières).

En résumé, un changement de culture est facilité par un leadership municipal clair et assumé, mais aussi concerté. Pour passer d'une ville en dévitalisation à une ville en rebond, les élus municipaux, avec le maire en tête, peuvent adopter un rôle actif en portant une vision partagée et en posant des actions concrètes.

3.2 Le rôle du leadership municipal pour la concertation des acteurs à Shawinigan et à Trois-Rivières

Dans le cas de Shawinigan et de Trois-Rivières, les élus croient que le développement de la culture entrepreneuriale et l'émergence des PME sont le fer de lance pour le développement économique de leur territoire. Or, une question demeure : Comment concerter les acteurs de l'écosystème entrepreneurial ?

Dans le cas de Shawinigan, avant même son élection, le maire avait comme vision de créer un centre de l'entrepreneuriat à partir duquel les acteurs de la ville, notamment la chambre de commerce, la Ville, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), la commission scolaire et le cégep, vont œuvrer ensemble pour créer une culture entrepreneuriale et pour encourager la création des PME. Le maire s'érige en porte-parole de toute la communauté entrepreneuriale :

C'est lui qu'on voit souvent. [...] La ville y croit, et quand tout le municipal y croit et c'est lui qui a le micro souvent, peu importe où, il va pencher pour une communauté entrepreneuriale (Acteur 3, Shawinigan).

Le maire de Shawinigan croit que c'est par le rassemblement de toutes les forces vives de sa municipalité que le développement est possible. Dès lors, la concertation devient le leitmotiv de tous les acteurs, pour le bien-être de la communauté, si bien que :

Tout le monde est tellement habitué à travailler ensemble qu'ils ne sont pas bornés à leur créneau à eux (Acteur 3, Shawinigan).

L'idée qui sous-tend l'entrepreneuriat à Shawinigan et à Trois-Rivières présuppose de travailler avec toutes les forces vives de ces localités :

Le choc a fait tellement mal que cela a forcé le monde à travailler ensemble. Ils n'avaient pas le choix. [...] Elles avaient toutes fermé, les usines. Si on ne travaille pas ensemble, il n'y a plus rien à faire (Acteur 3, Shawinigan).

Concrètement, à la suite des échanges que nous avons eus sur le terrain dans les municipalités visitées, cette concertation des acteurs passe par la création de comités visant à assurer la cohésion de toutes les parties prenantes. En général, ces comités sont constitués des directeurs généraux des structures de développement économique, sous la gouverne du maire et des élus municipaux. Par exemple, à Shawinigan, ils permettent d'assurer la diversité économique :

[...] Parce que toutes les parties prenantes se sont regroupées pour former à l'intérieur le comité de diversification (Acteur 1, Shawinigan).

Ce comité est primordial, car les acteurs croient que la détermination et l'atteinte des objectifs de développement économique doivent se faire de façon collégiale. D'ailleurs, les acteurs rencontrés sur le terrain insistent beaucoup sur ce fait :

Ce n'était pas l'affaire du CLD, ce n'était pas uniquement l'affaire de la SADC, ce n'était pas uniquement l'affaire de la commission scolaire, mais c'était notre affaire et l'affaire de la communauté (Acteur 1, Shawinigan).

Toujours dans le cas de Shawinigan, en concertation avec les acteurs, le maire décide de mettre l'accent sur la création du Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins dans une ancienne friche industrielle : l'ancienne usine Belgo, fermée en 2007. C'est un édifice d'une superficie de 463 000 pieds carrés. Le but du centre est de prendre en charge des entrepreneurs pour une durée de cinq ans en leur offrant de la formation et du soutien au démarrage des entreprises. Le centre abrite également le DigiHub (Vaillancourt, 2018).

Le choix porté sur l'ancienne usine Belgo revêt une importance symbolique. Elle est un vestige industriel majeur et rappelle à la population le passé glorieux de la ville. Sauf que le site est alors à l'abandon. Le faire renaître en y localisant le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins envoie un message clair à la population : la ville passera de ville en déclin à ville en rebond.

Il relève donc du leadership municipal d'identifier les acteurs potentiels et de préciser l'interdépendance des rôles dans l'écosystème afin que toutes les parties prenantes puissent y œuvrer pleinement (Sévigny, 2019). Toutefois, cela doit s'accompagner par une volonté affichée des élus municipaux afin de stimuler un désir de transformation par l'exemple. Pour reprendre une métaphore d'un acteur rencontré à Shawinigan :

La ville a été une bougie parce qu'elle avait la volonté de faire, parce qu'elle a su rallier autour d'elle des partenaires qui ont vu plus ce qu'ils avaient à gagner que ce qu'ils avaient à perdre, parce qu'on respectait nos missions (Acteur 1, Shawinigan).

L'implication de tous les acteurs au sein du comité de diversification économique mis en place a permis cette réussite :

Quand on a mis en place le comité de diversification, notre première tâche était de se donner un plan de développement commun. [...] On a convenu ensemble que c'était un exercice de cohésion entre nous. [...] On va ressortir ce que nous avons en commun dans nos plans qui touche à la diversification économique. [...] Alors, la première génération du plan d'action a été la collection des actions de diversification économique (Acteur 1, Shawinigan).

Dans le cas de Trois-Rivières, sous le leadership municipal, l'approche concertée est également adoptée. Dans un premier temps, elle consiste à mettre fin aux divisions et aux écueils qui ont longtemps miné les acteurs du développement économique. Pour ce faire, il est indispensable que les acteurs apprennent à travailler ensemble. C'est exactement ce que les acteurs à Trois-Rivières ont posé comme postulat au sein du comité de développement économique :

On s'arrange pour qu'il y ait une grande fraternité, une espèce de symbiose. [...] Je pense que tous ensemble on doit travailler ensemble. Il faut terminer tout ce clanisme qu'on a vécu par le passé de façon tribale; de faire cavalier seul et de dire : "Non, non, c'est mon organisation" (Acteur 1, Trois-Rivières).

Dans un deuxième temps, un comité de gestion a été mis en place pour réfléchir sur les axes de développement de l'écosystème. Il regroupe notamment des directeurs d'organismes de développement économique, le maire et des conseillers municipaux :

Ici, ce qui est hyper intéressant, c'est un leadership partagé au sein du groupe; pas un très grand groupe, mais un groupe hétéroclite des conseillers municipaux, du maire. [...] Une trentaine d'individus qui siègent à tous les comités (Acteur 1, Trois-Rivières).

Comme à Shawinigan, ce sont les mêmes personnes qui siègent à quasiment tous les comités, ce qui facilite l'identification des problèmes et la réalisation d'un plan de diversification économique, lequel évolue. Cela permet aux parties prenantes de l'aborder sous un autre angle et de l'approfondir, comme l'explique un répondant :

Par la suite, on a fait un nouvel exercice. On a fait un nouveau plan d'action économique, non plus sur la base de ce que chacun avait fait, mais surtout sur la base de nos expériences communes des trois ans (Acteur 1, Shawinigan).

Grâce à l'impulsion du leadership municipal, les parties prenantes apprennent à collaborer. Par exemple, à Shawinigan, cela se fait de façon méthodique :

On a appris à travailler ensemble, à se connaître. À se faire respecter et à respecter les missions de chacun et à accepter que l'autre ne soit pas un concurrent, mais un partenaire (Acteur 1, Shawinigan).

La création d'un écosystème entrepreneurial et la stimulation de l'entrepreneuriat sont donc un projet fédérateur autour duquel se réunir et travailler de concert. Par exemple, à Shawinigan :

La Chambre de commerce s'est mise à faire des activités sur l'entrepreneuriat sans que personne ne dise : "Non, cela m'appartient!" Non, cela n'appartient pas à personne : c'est à tout le monde. Donc, ça a permis une cohésion des acteurs (Acteur 1, Shawinigan).

À Trois-Rivières aussi, il y a une volonté manifeste des acteurs de travailler dans la concertation. Par exemple, certains acteurs ont décidé de travailler avec d'autres dans le même édifice :

Un étage, ce sont des entreprises, des *startups*, et l'autre étage, ce sont des partenaires. [...] Il y a une concertation dans ce building-là (Acteur 2, Trois-Rivières).

En résumé, pour faire d'une ville un pôle entrepreneurial, il importe que les acteurs en présence visent une complémentarité de leur offre de services, une meilleure coordination des activités de soutien et de promotion économique ainsi qu'une organisation plus efficace des ressources. La concertation entre les acteurs doit s'incarner par des actions concrètes. La Ville a un rôle fédérateur important à cet égard.

3.3 Le rôle du leadership municipal et des institutions publiques dans le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookois

À Trois-Rivières et à Shawinigan, alors que le contexte entrepreneurial est encore marqué par le passé industriel de la ville, l'objectif des élus municipaux, notamment les maires, était de passer du statut de ville en déstructuration économique majeure à celui de ville en rebond. Pour ce faire, les maires ont décidé de susciter la confiance chez les parties prenantes de leurs écosystèmes entrepreneuriaux, notamment chez les entrepreneurs.

La Ville de Sherbrooke, en Estrie, ne fait pas exception : elle voit se multiplier les initiatives et les projets concrétisant son virage entrepreneurial au cours des dernières années (Université de Sherbrooke, 2015a, 2015b). La stimulation et l'accompagnement de l'entrepreneuriat étaient déjà présents dans cette ville universitaire, mais l'engouement récent pour une culture entrepreneuriale régénérée et inspirée par les *startups* a encouragé un élan nouveau et une volonté un peu plus ferme de se positionner comme ville entrepreneuriale.

Les différents repères historiques et développements récents de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke laissent entrevoir une action institutionnelle prédominante dans le développement entrepreneurial de la région estrienne. Bien que des initiatives portées par des individus et entités autres

que des acteurs institutionnels voient le jour et contribuent au dynamisme de l'écosystème, on peut observer la prédominance de l'influence publique. Une des caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke est donc que l'entrepreneuriat est en bonne partie structuré par des acteurs institutionnels. Or, la culture bureaucratique inhérente à cette structure a souvent été critiquée, notamment par des entrepreneurs. Dans ce contexte, il est intéressant et pertinent d'étudier le rôle de la Ville de Sherbrooke et d'autres institutions publiques sur le développement de l'écosystème entrepreneurial sherbrookois.

3.3.1 Quelques jalons historiques récents

Certains jalons dans le passé proche de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke peuvent être identifiés et suggèrent la prédominance des acteurs institutionnels – souvent publics ou financés par des fonds publics – dans le soutien à l'entrepreneuriat (voir annexe 1).

Bien que constituant une liste non exhaustive, ces jalons marquent quelques repères historiques qui tracent les contours de l'écosystème entrepreneurial de la reine des Cantons. Ce bref portrait laisse entrevoir une structure institutionnelle prédominante dans le développement entrepreneurial de la région.

Cette situation n'est pas particulière à Sherbrooke. Elle s'est même intensifiée depuis que les municipalités détiennent des pouvoirs qui leur permettent d'intervenir directement dans le développement économique de leur territoire. En effet, grâce à l'autonomie et aux compétences dévolues aux municipalités par le gouvernement du Québec, celles-ci sont à même d'élaborer leur propre stratégie de développement économique et de poursuivre des objectifs fixés localement (Cantwell, 2018).

Certaines critiques existent envers cette situation. Le feu projet de la Maison de l'entrepreneur en est un exemple probant. Cette initiative devait être développée par et pour des entrepreneurs de la région (Noël, 2015, 2017), mais a surtout été portée dans le cadre de la démarche stratégique *Entreprendre Sherbrooke*, soutenue par un comité de coordination de même que par un comité de communication, tous deux composés de représentants

issus de la Ville de Sherbrooke, de l'Université de Sherbrooke et de Sherbrooke Innopole.

Le projet du Quartier Well inc. est un autre exemple d'initiative institutionnelle mené à Sherbrooke sous la gouverne du maire de l'époque, Bernard Sévigny, dont les propos étaient sans équivoque sur l'importance de laisser la place aux entrepreneurs : « Les *feeders*, ce sont tous les autres : la Ville, Sherbrooke Innopole, l'Université... Les institutions, les acteurs du développement doivent arriver en appui aux entrepreneurs, et pas l'inverse. Il faut mettre les entrepreneurs au cœur de nos préoccupations » (Custeau, 2015, s. p.).

Cette idée selon laquelle les entrepreneurs doivent être les leaders de la communauté entrepreneuriale est partagée par des observateurs et par des acteurs en lien avec l'établissement d'une communauté favorable aux *startups* (Blank, 2013; Feld, 2012). Depuis l'annonce de la création de ce projet (Quartier Well inc., 2017), des élections municipales ont eu lieu au mois d'octobre 2017. À cette occasion, Steve Lussier a été élu maire de Sherbrooke. De ce fait, au moment d'écrire ces lignes, le projet du Quartier Well inc. a été remplacé par le projet du Quartier Well Sud et plusieurs autres changements sont survenus à la suite de l'élection du maire Lussier. Un entrepreneur rencontré évoque justement l'impression que les choses ne se déroulent pas telles qu'elles ont été annoncées :

J'avais cru comprendre que la démarche était par et pour des entrepreneurs, avec la participation positive des différents acteurs, institutions et organismes du développement économique de notre ville. [...] Force est d'admettre que je me suis peut-être trompé (Acteur 3, Sherbrooke).

Le projet du Quartier Well Sud vise à donner l'impulsion nécessaire au redéploiement du quartier qui se trouve au centre-ville (Ville de Sherbrooke, 2021b). Il touche à plusieurs aspects de la vie sociale et économique du quartier : culture, mobilité, immobilier, développement durable et entrepreneuriat. Un des chantiers est la création d'un guichet unique. Celui-ci a été précédé par la création du Bureau de coordination du développement économique et par un remaniement des organismes de développement économique (Ville de Sherbrooke, 2021a).

Dans la nouvelle mouture du projet du Quartier Well Sud, l'accent, mis sur l'entrepreneur, se conceptualise autrement. Plutôt que de placer l'entrepreneur aux commandes dans un rôle actif, les acteurs institutionnels ont plutôt choisi de le positionner au cœur de leur réflexion et de leur planification. Dans ce contexte, l'entrepreneur n'est pas leader, mais plutôt bénéficiaire. Aujourd'hui, le projet du Quartier Well Sud est assurément une initiative centralisée et menée par une autorité municipale. À cet égard, la Ville énonce clairement son intention d'adopter un style de leadership municipal mixte.

3.3.2 Dynamisme actuel de l'écosystème sherbrookoïse

Notre collecte de données nous permet de constater que l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke est aujourd'hui assez dynamique. À l'annonce du projet du Quartier Well inc. en 2016, qui s'est par la suite transformé en projet du Quartier Well Sud, les interactions, les connexions et la concertation entre les acteurs de l'entrepreneuriat semblaient assez limitées. La Ville de Sherbrooke a toutefois assumé un rôle de leadership fort qui, au cours des années qui ont suivi, a donné une impulsion importante à l'écosystème entrepreneurial; on peut même dire que cela a contribué à son essor.

Cette impulsion donnée par la Ville, bien qu'elle puisse être négativement perçue comme une mainmise institutionnelle par certains acteurs œuvrant sur le terrain, a eu un impact positif important. Le contexte a créé une pression sur les acteurs du développement économique, ce qui a donné lieu à une volonté de s'organiser, de s'autoréguler et, ultimement, de mettre en place des initiatives concertées.

Il ressort de notre analyse que la tradition et la culture entrepreneuriales mêmes de la région ne permettaient pas d'avoir un développement très organique de son écosystème. À cet égard, il y a d'abord les grands jalons de développement de l'écosystème, qui permettent de constater le grand nombre d'initiatives institutionnelles, en comparaison à des initiatives citoyennes ou endogènes (*grassroots*). Surtout, c'est l'évolution de ces quelques dernières et les différentes sources de tension entre les aspects formels et informels de l'écosystème qui confirment le caractère institutionnel du développement.

Cela dit, même si une bonne pratique relevée incite à laisser l'écosystème évoluer naturellement et sans trop d'interventions, une autre bonne pratique stipule l'importance de façonner un écosystème en adéquation avec la culture, avec les manières de faire et avec la configuration naturelle des acteurs. Il serait vain de croire qu'un écosystème entrepreneurial peut évoluer dans une direction ou une forme opposée à son origine et à sa tradition. Dans cet esprit, le « par et pour les entrepreneurs » revendiqué au sein de certains autres écosystèmes, tel que celui de Boulder au Colorado (voir Feld, 2012), ne cadre pas dans le contexte sherbrookoïsis.

4. Discussion

Grâce aux leçons issues de l'étude du développement des écosystèmes entrepreneuriaux de Trois-Rivières, de Shawinigan et de Sherbrooke, il apparaît clairement que le rôle du leadership municipal et des institutions publiques a été prédominant. Or, que cela signifie-t-il pour les bonnes pratiques destinées aux praticiens et praticiennes qui veulent développer leur écosystème entrepreneurial? Y a-t-il une limite à l'implication du pouvoir municipal et des institutions publiques?

Lorsqu'il est question de gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux, deux grands principes semblent donc se contredire : 1) l'aspect organique et émergent (le laisser-faire ou le « par et pour l'entrepreneur ») et 2) la concertation des acteurs sous le leadership municipal (la structuration ou l'intervention). On retrouve d'un côté, l'approche centralisée et, de l'autre, décentralisée.

Par exemple, la Ville de New York est caractérisée par un modèle plus décentralisé de gouvernance de l'écosystème *startup*. On dit même :

La manière de faire à New York dans ce domaine devrait être une leçon pour les autres : cela ne s'est pas fait en injectant des tonnes d'argent des contribuables au profit d'initiatives contrôlées et gérées par la Ville, mais en finançant des projets spécifiques avec peu d'argent ou des actifs sous-utilisés et en permettant aux entités privées de faire le reste pendant que l'administration se mettait à l'écart (Derivaux, 2017, trad. libre).

Trop de centralisation peut être un frein au dynamisme, alors que la décentralisation est plutôt favorable. La recommandation est de varier le type d'activités, de pratiques et d'acteurs de la gouvernance afin de trouver un équilibre entre les deux approches.

4.1 La mutualisation : point d'équilibre

Pourtant, selon les résultats de notre étude, entre décentralisation et centralisation, il apparaît qu'il y a un point d'équilibre qui doit être atteint, soit celui de la mutualisation. Celle-ci s'articule autour de la volonté de collaboration entre les acteurs, du constat d'un besoin d'optimisation des ressources et de l'existence de projets fédérateurs.

Selon nos résultats, en confiant la gestion de l'accompagnement entrepreneurial aux acteurs terrain, les municipalités s'assureraient de soutenir le développement de leur écosystème entrepreneurial sans trop centraliser ni formaliser, ce qui éviterait de dissuader les initiatives et d'engendrer une uniformisation de l'offre d'accompagnement. À l'autre bout du spectre, un laisser-aller trop important pourrait diluer les efforts de concertation et compromettre le développement de l'écosystème entrepreneurial.

4.2 La ville : gardienne de l'équilibre

De manière sous-jacente à leurs responsabilités de développement économique, les villes ont donc un rôle fort important à prendre au sein de l'écosystème entrepreneurial : celui de gardiennes de l'équilibre. En choisissant d'intervenir dans une approche plus ou moins centralisée et en s'abstenant d'exercer un contrôle dans certaines situations au profit des acteurs du développement économique, les municipalités agiraient délibérément de manière harmonieuse et efficace, même si cela exige temps et efforts.

Dans la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux, les villes peuvent jouer les deux rôles : « D'une part, le gouvernement municipal peut représenter un fournisseur direct de services. [...] D'autre part, la ville peut être impliquée dans la fourniture de services d'une manière plus indirecte » (Visnjic et collab., 2016, p. 111, trad. libre). Les deux approches étant légitimes, le vrai défi – ou plutôt ce qui semble faire la différence pour la réussite d'un écosystème – est de savoir quel contexte requiert quelle structure de gouvernance.

Considérant que l'écosystème entrepreneurial se caractérise notamment par quatre phases de développement² et au moins cinq reconfigurations³ (Valkokari et collab., 2017), choisir quel rôle jouer à quel moment est un réel défi pour une municipalité.

À cet égard, il en ressort que le rôle stratégique devrait être privilégié par rapport à la gestion pratique (*hands-on*) de l'écosystème (Visnjic et collab., 2016). Il s'agit donc d'avoir recours à l'autorité et au pouvoir symbolique du maire pour établir la vision, mais surtout pour emmener les bons participants de l'écosystème à la table et pour les inciter à travailler ensemble.

L'impulsion du leadership municipal et des institutions publiques peut donc inciter les parties prenantes à collaborer. La création d'un écosystème entrepreneurial et la stimulation de l'entrepreneuriat sont un projet fédérateur autour duquel se réunir et travailler de concert. De ce fait, il peut relever du leadership municipal et des institutions publiques d'identifier les acteurs potentiels et de préciser l'interdépendance des rôles dans l'écosystème afin que toutes les parties prenantes puissent y œuvrer pleinement (Sévigny, 2019). Toutefois, cela doit s'accompagner par une volonté affichée des élus municipaux afin de stimuler un désir de transformation, tout en ayant en tête cette notion d'équilibre à maintenir et la capacité à se retirer au besoin.

Le plus important est de tenir compte des conditions et des caractéristiques locales ainsi que de l'histoire de la région (Roundy, 2019) afin d'adopter une approche réaliste et adaptée (Motoyama et Knowlton, 2014) et ainsi de répondre aux besoins hétérogènes des entrepreneurs, mais aussi de l'écosystème.

St-Pierre et Labelle (2017) soulignent notamment que l'adoption par les pouvoirs publics d'une approche par écosystème entrepreneurial est supérieure aux politiques de développement entrepreneurial basées sur des incitatifs individualisés de nature transactionnelle. Il convient donc d'élargir le « registre des interventions par des politiques particulières. [...] Des avantages financiers et fiscaux, il faut passer au capital social, à l'aspect relationnel de l'entrepreneuriat » (p. 93). Cela réfère à un rôle

fédérateur de la Ville et à l'attente de la voir soutenir le développement endogène de l'écosystème, sans vouloir imposer trop de structures et de rigidité (Isenberg, 2010). Cela signifie notamment d'accepter un peu de chaos entrepreneurial dans la structure et la culture municipales.

Conclusion

En concordance avec les bonnes pratiques issues de la littérature, cette recherche axée sur les écosystèmes régionaux de trois villes québécoises, soit Trois-Rivières, Shawinigan et Sherbrooke, a permis de faire ressortir d'autres bonnes pratiques concrètes qui pourraient être adaptées et poursuivies par les acteurs et par les décideurs d'autres municipalités.

D'abord, Sherbrooke nous apprend qu'il faut s'assurer d'avoir une culture favorable (confiance et sécurité, entraide), de la collaboration et des interactions entre les acteurs du développement économique et la présence d'institution(s) universitaire(s) qui jouent un rôle proactif dans l'écosystème entrepreneurial.

Ensuite, Trois-Rivières soumet à notre attention l'importance de trouver une singularité et de développer des pôles stratégiques, c'est-à-dire de rechercher une spécialité et d'en faire la promotion. Il est conseillé d'utiliser l'immobilier pour créer de la valeur, par exemple en valorisant les friches industrielles, en réduisant les barrières à l'entrée pour les entrepreneurs et en développant un bras économique. Cependant, il importe de miser d'abord sur les réseaux et les relations plutôt que sur le béton et les infrastructures.

Enfin, Shawinigan recommande d'avoir un tronc commun; d'offrir des ressources mutualisées à l'entrée ainsi que de favoriser le réseautage par la communication et par les événements.

Dans les trois villes, il en ressort qu'il faut s'assurer de la présence d'antécédents ou d'un historique à la collaboration entre les parties prenantes à l'écosystème. C'est donc dire que les acteurs terrain ont le pouvoir de créer des relations durables et dynamiques entre eux. Ce faisant, ils influenceront le développement de l'écosystème et pourront anticiper le leadership municipal.

NOTES

- 1 À cet égard, Theodoraki, Dana et Caputo vont bientôt publier une revue de la littérature systématique et une analyse bibliométrique des contributions sur le sujet dans le *Journal of Business Research*.
- 2 Ces phases sont la naissance, l'expansion, le leadership et la réinvention (ou le déclin).
- 3 Les cinq reconfigurations étudiées à ce jour sont les suivantes : la relocalisation (des acteurs); la séparation (des tâches à entreprendre par différents acteurs); la combinaison (de tâches distinctes); l'ajout (de nouveaux acteurs pour entreprendre des tâches qui profiteraient à l'écosystème); et la soustraction (des acteurs existants et de leurs tâches à l'écosystème).

RÉFÉRENCES

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B. et O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Auerswald, P. E. (2015, 15 octobre). Enabling entrepreneurial ecosystems: Insights from ecology to inform effective entrepreneurship policy. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <http://ssrn.com/abstract=2673843>
- Bania, N., Eberts, R. W. et Fogarty, M. S. (1993). Universities and the startup of new companies: Can we generalize from Route 128 and Silicon Valley? *The Review of Economics and Statistics*, 75(4), 761-766. <https://doi.org/10.2307/2110037>
- Bell-Masterson, J. et Stangler, D. (2015, 16 mars). Measuring an entrepreneurial ecosystem. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/measuring-an-entrepreneurial-ecosystem>
- Blank, S. (2013, mai). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Cantwell, P. (2018). *L'action municipale en matière de développement économique : droit québécois et comparé* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. Corpus. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/33433/1/34912.pdf>
- Custeau, J. (2015). Sévigny voit la Silicon Valley du Québec. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/2019/10/11/sevigny-veut-faire-de-sherbrooke-la-silicon-valley-des-technologies-vertes-88212d1bbc4e061a1b69c52a88a89ed3>
- Derivaux, S. (2017). *Elements of a successful startup ecosystem*. Medium. <https://medium.com/strasbourg-startups/elements-of-a-successful-startup-ecosystem-5577bb6f6fa>
- Dortier, J.-F. (2015). Les bouillons de culture. *Les grands dossiers des sciences humaines*, 3(38), 4. <https://doi.org/10.3917/gdsh.038.0004>
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Wiley & Sons.
- Feldman, M., Siegel, D. S. et Wright, M. (2019). New developments in innovation and entrepreneurial ecosystems. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 817-826. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz031>
- Fonrouge, C. (2019). Fablab : quel intérêt pour l'entrepreneur? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(61), 83-103. <https://doi.org/10.3917/rips1.061.0083>
- Fonrouge, C. (2020). Les leviers organisationnels et les choix des indicateurs de suivi pour concilier les dimensions sociales et entrepreneuriales dans un fablab : le cas du Digilab de Shawinigan au Québec. *Organisations & Territoires*, 28(3), 53-61. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1083>
- Godley, A., Morawetz, N. et Soga, L. (2021). The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy. *Small Business Economics*, 56(2), 723-738. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00197-y>
- Grandbois, V., Ferland, A. et Matsuo, A. (2020). *Survot de l'écosystème startup du Québec : état des lieux et constats clés pour orienter la recherche terrain*. Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec. https://mainqc.com/wp-content/uploads/2020/09/MAIN_SURVOL-2020_Rapport-complet.pdf
- Hwang, V. (2019). *Entrepreneurial ecosystem building playbook 3.0*. Ewing Marion Kauffman Foundation. <https://www.kauffman.org/ecosystem-playbook-draft-3/>
- Isenberg, D. (2010, juin). The Big Idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>

- Isenberg, D. (2014, 12 mai). What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*, 5(1), 7. <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>
- Jackson, C., Fetsch, E., Wiens, J. et Motoyama, Y. (2016, 22 février). Little town, layered ecosystem: A case study of Chattanooga. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/little-town-layered-ecosystem>
- Konczal, J. et Motoyama, Y. (2013, 14 mars). Energizing an ecosystem: Brewing 1 million cups. *Ewing Marion Kauffman Foundation*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/energizing-an-ecosystem-brewing-1-million-cups>
- Lahikainen, K., Kolhinen, J., Ruskovaara, E. et Pihkala, T. (2019). Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. *Industry and Higher Education*, 33(2), 96-107. <https://doi.org/10.1177/0950422218815806>
- Mansour, D. M., Sedita, S. R. et Apa, R. (2018). Dynamics of entrepreneurship in Egypt: Assessing the entrepreneurial ecosystem. Dans N. Faghih et M. Reza Zali (dir.), *Entrepreneurship ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA): Dynamics in trends, policy and business environment* (p. 519-542). Springer.
- Motoyama, Y. et Knowlton, K. (2014). Examining the connections within the startup ecosystem: A case study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 1-32. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0011>
- Motoyama, Y., Konczal, J., Bell-Masterson, J. et Morelix, A. (2014, 16 avril). Think locally, act locally: Building a robust entrepreneurial ecosystem. *Ewing Marion Kauffman Foundation*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/think-locally-act-locally-building-a-robust-entrepreneurial-ecosystem>
- Noël, M. (2015). La Maison de l'entrepreneur voit le jour. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/c6259cd7e4f03248f1445bd578a60752>.
- Noël, M. (2017). C'est la fin pour Entreprendre Sherbrooke. *La Tribune*. <https://www.latribune.ca/2017/12/16/cest-la-fin-pour-entreprendre-sherbrooke-83dfd051371b9c0aca1bf5a155c44b21>.
- Quartier Well inc. (2017). *Réflexion stratégique : vers la création d'un guichet unique pour les entrepreneurs dans le quartier Well inc. – Présentation aux élus sherbrookoïses*. Quartier Well inc. https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Entities/m_332a27b9-4d53-e611-80ea-00155d09650f/analyse_batiment_A_aout17_final.pdf
- Ronteau, S. (2009). Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Management & Avenir*, 28(8), 196-215. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0196>
- Roundy, P. T. (2017). "Small town" entrepreneurial ecosystems: Implications for developed and emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 238-262. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0040>
- Roundy, P. T. (2019). Back from the brink: The revitalization of inactive entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00140. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00140>
- Roundy, P. T. et Bayer, M. A. (2019). To bridge or buffer? A resource dependence theory of nascent entrepreneurial ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550-575. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2018-0064>
- Saxenian, A. (1996). *Regional advantage*. Harvard University Press.
- Sévigny, B. (2019). *L'aquarium municipal : récit documenté sur la gouvernance municipale*. Éditions Marcel Broquet.
- Sipola, S. (2021). Another Silicon Valley? Tracking the role of entrepreneurship culture in start-up and venture capital co-evolution in Finland's entrepreneurial ecosystem 1980-1997. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(3), 469-494. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0316>
- Spigel, B. (2016). Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(2), 141-160. DOI:10.1504/IJIRD.2016.077889
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Startup Genome. (2019). *Global startup ecosystem report 2019 with new life sciences ecosystem ranking*. Startup Genome/Global Entrepreneurship Network. <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
- St-Pierre, J. et Labelle, F. (dir.). (2017). *Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives*. PUQ.

-
- Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération. *Entreprendre et innover*, 4(27), 102-111. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0102>
- Université de Sherbrooke. (2015a). Sherbrooke se démarque parmi les communautés les plus ouvertes à l'entrepreneuriat. *NewsWire.ca*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/sherbrooke-se-demarque-parmi-les-communautés-les-plus-ouvertes-a-lentrepreneuriat-517421321.html>
- Université de Sherbrooke. (2015b). Sherbrooke : ville ouverte à l'entrepreneuriat. *Nouvelles UdeS*. <https://www.usherbrooke.ca/recherche/fr/accueil/nouvelles/nouvelles-details/article/28383>
- Vaillancourt, P. (2018, 6 mars). Plus de 15 M\$ investis au profit de l'avenir. *L'Hebdo du St-Maurice*. <https://www.lhebdodustmaurice.com/plus-de-15-m-investis-profit-de-lavenir>
- Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. et Jylhä-Ollila, S. (2017). Orchestrating innovation ecosystems: A qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7(3), 12-24. <http://timreview.ca/article/1061>
- Vedula, S. et Kim, P. H. (2019). Gimme shelter or fade away: The impact of regional entrepreneurial ecosystem quality on venture survival. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 827-854. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz032>
- Vuittanen, J. (2016). Profiling regional innovation ecosystems as functional collaborative systems: The case of Cambridge. *Technology Innovation Management Review*, 6(12), 6-25. <http://doi.org/10.22215/timreview/1038>
- Ville de Sherbrooke. (2021a). *Développement économique*. Services aux entreprises, Ville de Sherbrooke. <https://www.sherbrooke.ca/fr/services-aux-entreprises/developpement-economique>
- Ville de Sherbrooke. (2021b). *Programme d'intervention du quartier Well Sud*. Projets majeurs, Ville de Sherbrooke. <https://www.sherbrooke.ca/fr/projets-majeurs/12/programme-d-intervention-du-quartier-well-sud>
- Visnjic, I., Neely, A., Cennamo, C. et Visnjic, N. (2016). Governing the city: Unleashing value from the business ecosystem. *California Management Review*, 59(1), 109-140. <https://doi.org/10.1177/0008125616683955>

ANNEXE

Les récents jalons de l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke (jusqu'en 2019)

1. Lancé en mars 2011, l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) a pour mission de susciter, de faciliter et d'accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois en transformant un projet en entreprise et en aidant le/la candidat(e) à devenir un(e) entrepreneur(e).
2. En 2013, quelques étudiant(e)s de l'École de gestion décident d'organiser le premier Startup Weekend à Sherbrooke. Déjà, les adeptes et les curieux de la culture startup se rassemblaient et échangeaient lors de soirées thématiques dans les locaux de l'incubateur-accélérateur Espace-inc : les Techno Drinks et les Startup Drinks. Les soirées thématiques ont contribué à la création et à la diffusion d'un magazine virtuel axé sur la culture startup et sur l'écosystème entrepreneurial de Sherbrooke.
3. Le 25 mars 2015, l'incubateur-accélérateur Espace-inc ouvre ses portes avec 10 *startups* en son sein. Deux types d'entreprises sont incubées sous son toit : les entreprises en démarrage en mode accélération et en mode préaccélération.
4. À l'automne 2015, dans l'optique d'outiller la relève, l'Université de Sherbrooke lance une concentration en entrepreneuriat au sein du baccalauréat en administration des affaires. En août 2018, la première cohorte termine officiellement ses études.
5. En novembre 2015, l'Université de Sherbrooke annonce la création du **Pôle d'entrepreneuriat dans le but de soutenir la relève entrepreneuriale et le développement local**. Notamment avec le soutien de la Ville de Sherbrooke, l'institution universitaire annonce des investissements de **60 M\$ sur une période de 10 ans** pour favoriser l'éclosion de projets entrepreneuriaux novateurs dans la région.
6. À l'automne 2016, un concours en entrepreneuriat technologique est lancé par le regroupement Createk issu de la Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke. Le Concours Createk vise à faire passer les inventions des étudiant(e)s en projet d'affaires. Il positionne l'entrepreneuriat technologique comme un choix de carrière intéressant et favorise le développement de compétences transversales valorisées sur le marché du travail.
7. À l'été 2017, l'incubateur scientifique Espace LABz accueille ses premiers locataires. Il s'agit d'un grand espace multilocatif sur deux étages qui vise à accueillir une clientèle composée d'entreprises de produits et de services de haute technologie ainsi que d'établissements de recherche et de développement publics.
8. Toujours à l'Université de Sherbrooke, l'Accélérateur de pratique entrepreneuriale (AED) est mis sur pied au sein du Département en entrepreneuriat de l'École de gestion (récemment constitué). Créé en 2018, l'AED soutient les étudiant(e)s qui réalisent des projets entrepreneuriaux concrets, et ce, dans toutes disciplines universitaires.
9. Au cours de l'année 2018, plusieurs représentant(e)s d'organismes de développement économique, dont Espace-inc, le Fonds Émergence Estrie, Pro-Gestion Estrie, la Corporation de développement économique communautaire de *Sherbrooke* et La Ruche Sherbrooke, sous le leadership de Sherbrooke Innopole, décident de former une première ligne pour les entrepreneurs de la région. Cette dernière prend la forme de séances de présentation par les entrepreneurs intéressés lors de rencontres planifiées et récurrentes devant les différents intervenants.
10. Depuis quelques années déjà, la Ville de Sherbrooke entretient un projet majeur de revitalisation du secteur Wellington Sud, qui s'inscrit dans un plan directeur d'aménagement durable du centre-ville.
11. En septembre 2019, la Faculté de génie inaugure le Studio de création Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine, dont la visée est d'offrir un espace de conception et de fabrication pour les projets étudiants.