

Mieux soutenir et accompagner l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue : la consultation des acteurs de l'écosystème

Jean-Samuel Cloutier

Volume 33, Number 1, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110781ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1716>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Cloutier, J.-S. (2024). Mieux soutenir et accompagner l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue : la consultation des acteurs de l'écosystème. *Revue Organisations & territoires*, 33(1), 103–120.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1716>

Article abstract

To assist the players of the innovation and entrepreneurship ecosystem in the Abitibi-Témiscamingue region of Quebec and support the improvement of decision-making in terms of support and assistance, we approached this task in three steps: a literature review, a stakeholder consultation, and a survey. This article focuses on the first and second steps of this initiative. During the consultation, 28 ecosystem players were questioned. It allowed for a better understanding of the challenges and solutions, identifying available support services, and highlighting best practices and key success factors. In addition to confirming the interest in proceeding with a regional and territorial survey, recommendations have been made in this regard. These surveys must not overlook the aspects of representativity, comparability and scientific robustness, the aspects of regional and territorial consulting and leadership, and the aspects of the vision of support and assistance as a relationship with a human dimension.

© Jean-Samuel Cloutier, 2024



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Espace libre

Mieux soutenir et accompagner l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue : la consultation des acteurs de l'écosystème

Jean-Samuel Cloutier^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1716>

RÉSUMÉ. Afin d'accompagner les acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue et de soutenir l'amélioration de la prise de décision en matière de soutien et d'accompagnement, nous avons procédé en trois étapes : une revue de littérature, la consultation des acteurs et une enquête. Dans cet article, nous nous concentrons sur la première et la deuxième étape de cette initiative. Au cours de la consultation, 28 acteurs de l'écosystème ont été interrogés. Elle a permis de mieux comprendre les enjeux et les solutions, d'identifier les services de soutien disponibles ainsi que de mettre en lumière les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès. En plus de confirmer l'intérêt d'aller de l'avant avec une enquête régionale et territoriale, des recommandations en ce sens ont été formulées. Entre autres, les enquêtes ne doivent pas négliger les aspects de représentativité, de comparabilité et de robustesse scientifique; de concertation et de leadership régional et territorial; et de vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine.

Mots clés : Innovation Croissance Entrepreneuriat Territorial Régional

ABSTRACT. To assist the players of the innovation and entrepreneurship ecosystem in the Abitibi-Témiscamingue region of Quebec and support the improvement of decision-making in terms of support and assistance, we approached this task in three steps: a literature review, a stakeholder consultation, and a survey. This article focuses on the first and second steps of this initiative. During the consultation, 28 ecosystem players were questioned. It allowed for a better understanding of the challenges and solutions, identifying available support services, and highlighting best practices and key success factors. In addition to confirming the interest in proceeding with a regional and territorial survey, recommendations have been made in this regard. These surveys must not overlook the aspects of representativity, comparability and scientific robustness, the aspects of regional and territorial consulting and leadership, and the aspects of the vision of support and assistance as a relationship with a human dimension.

Key words: Innovation, economic growth, entrepreneurship, territorial et regional

Introduction

L'innovation et l'entrepreneuriat sont d'importants moteurs de développement économique et de positionnement international des entreprises, des régions et de leurs territoires. Que ce soit par la dynamisation des écosystèmes ou par le développement de mesures simplifiées et plus accessibles, la *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en*

innovation 2023-2027 est sans équivoque : accélérer les projets d'innovation et d'entrepreneuriat est un enjeu prioritaire pour le gouvernement du Québec (MEI, 2022).

Dans ce contexte, les acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue ont pris une grande initiative, soit le développement d'un outil permettant de suivre

^a Chercheur postdoctoral, Département de management, Université Laval

la performance de leur écosystème afin de prendre de meilleures décisions en matière de soutien et d'accompagnement.

Cet article concerne les première et deuxième étapes de cette initiative, soit la revue de littérature ainsi que la consultation des acteurs de l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue. La consultation visait à :

- 1) mieux connaître les enjeux d'importance et les solutions envisagées;
- 2) identifier les services de soutien et d'accompagnement aux entreprises disponibles dans la région et ses territoires;
- 3) identifier un ensemble des bonnes pratiques et des facteurs clés de succès en matière de soutien, d'accompagnement et d'évaluation;
- 4) identifier plusieurs recommandations en matière de réalisation d'enquêtes régionales et territoriales sur l'innovation, la croissance et l'entrepreneuriat.

Nous présentons tout d'abord un bref survol socioéconomique de la région, puis une revue de la littérature sur les systèmes et écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat ainsi que sur le rôle joué par les acteurs de soutien et d'accompagnement. Enfin, nous présentons la méthodologie et les résultats de la consultation des acteurs.

1. Portrait socioéconomique de l'Abitibi-Témiscamingue

L'Abitibi-Témiscamingue est une région administrative située dans la province du Québec, au Canada. À plus de 500 km de Montréal, la métropole la plus proche, cette région est connue pour sa nature sauvage et ses vastes étendues forestières. Elle est également réputée pour son industrie minière, notamment l'exploitation de l'or et du cuivre. L'Abitibi-Témiscamingue est une région dynamique où l'on trouve de nombreuses activités culturelles et sportives. Les principaux secteurs d'activité comprennent l'agroalimentaire, la forêt, le bois et le papier, les mines et la première transformation des métaux, ainsi que les services publics et la construction.

À l'image des régions éloignées du Québec et d'ailleurs, l'Abitibi-Témiscamingue présente un bilan migratoire interrégional négatif depuis 10 ans. Le marché du travail s'est resserré, avec une diminution du taux d'activité et du taux de chômage. La pénurie de main-d'œuvre est un enjeu majeur pour les entreprises et organisations œuvrant dans cette région (Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2023).

En ce qui concerne l'entrepreneuriat, le taux de croissance du nombre d'entreprises en Abitibi-Témiscamingue est inférieur à celui du Québec. Et, comme dans le reste de la province, la croissance du nombre d'entreprises s'accélère.

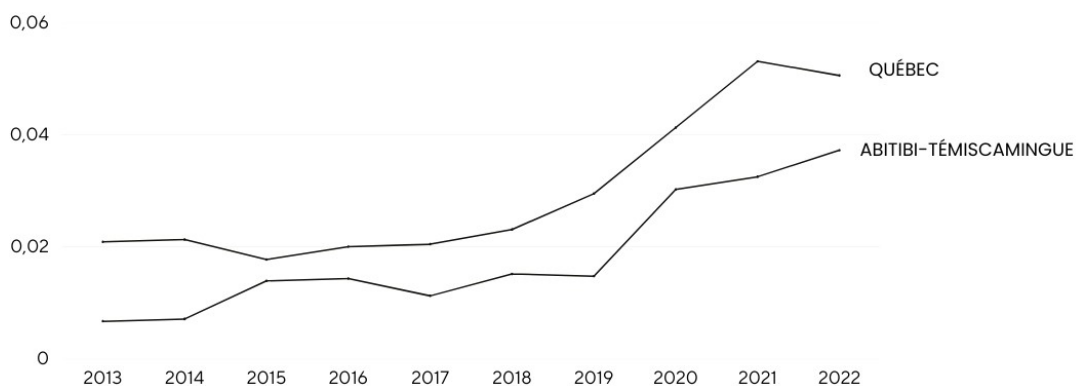


Figure 1 – Taux de croissance annuel du nombre d'entreprises en Abitibi-Témiscamingue comparé au reste du Québec (Cloutier, 2023 a)

En ce qui concerne l'innovation en entreprise, l'Abitibi-Témiscamingue se positionne avantageusement par rapport au reste du Québec. Selon les résultats de notre enquête réalisée auprès de 473 entreprises de la région (Cloutier, 2023b) comparés aux données collectées à l'échelle canadienne par le Baromètre de l'innovation du Québec (Conseil de l'innovation du Québec, 2023), 55 % des

entreprises interrogées en Abitibi-Témiscamingue ont réalisé des projets d'innovation au cours des 12 derniers mois (contre 51 % au Québec). De plus, 44 % des entreprises ont exprimé leur intention de développer un ou plusieurs projets d'innovation au cours des trois prochaines années (contre 42 % au Québec et 33 % en Colombie-Britannique et en Ontario).

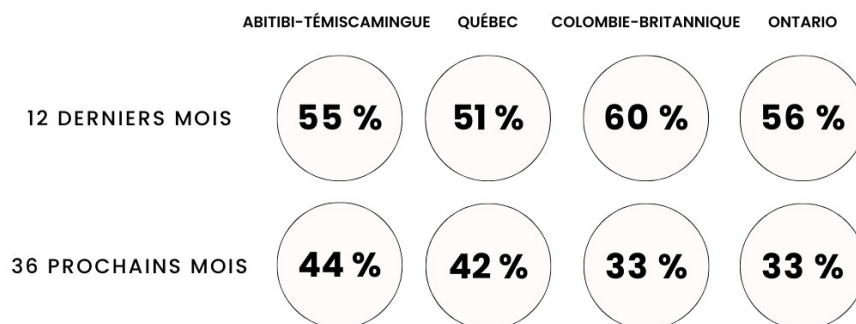


Figure 2 – Entreprises ayant réalisé des projets d'innovation au cours de la dernière année et entreprises ayant l'intention de passer à l'action dans les 36 prochains mois

Comme nous le verrons, l'Abitibi-Témiscamingue est une région qui possède un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat diversifié. De nombreux organismes sont cités dans cet article. Ils ont tous un rôle à jouer dans l'écosystème en apportant du soutien aux entreprises à divers stades. Pour simplifier la tâche au lecteur, nous avons regroupé ces organismes en sept profils, selon leur rôle dans l'écosystème :

- Ressources humaines, attraction, formation, rétention, etc.;
- Représentation des intérêts des entreprises et relations publiques;
- Accompagnement et financement entrepreneurial (MRC, CLD et SADC);
- Innovation et accélération;
- Spécialisés dans des secteurs spécifiques (pôles d'excellence, centres collégiaux de transfert de technologies [CCTT], centres de recherche, parcs industriels);
- Spécialisés en économie sociale;
- Spécialisés en enseignement, en recherche ou en valorisation de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1 Systèmes et écosystèmes régionaux d'innovation et d'entrepreneuriat

Système d'innovation et d'entrepreneuriat

Premièrement, le concept de *système d'innovation* exploré dans la littérature met en avant le rôle crucial des institutions et des réseaux pour les innovations en entreprise (Freeman, 1995). La notion de système d'innovation englobe toutes les institutions et tous les acteurs de la recherche industrielle favorisant la diffusion des connaissances et de l'innovation à l'échelle nationale (Lundvall, 2007; Nelson, 1993), régionale et sectorielle (Cooke, 1992; Malerba, 2002).

Il est souvent reproché aux études ou aux initiatives inspirées par les courants dominants sur les systèmes d'innovation de présenter trop souvent des biais en faveur d'entreprises d'une certaine taille, ou en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat technologique; de ne pas accorder suffisamment d'attention aux autres formes d'innovation et d'entrepreneuriat; ou encore d'avoir des problèmes de représentativité

à l'échelle régionale ou territoriale. C'est pourquoi notre étude privilégiera l'utilisation d'un cadre conceptuel plus inclusif inspiré de la littérature sur les écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat.

Écosystème d'innovation

Le concept d'*écosystème d'innovation* est emprunté à la science et à l'écologie, mais appliqué à l'innovation. Il est défini comme un système composé d'acteurs, d'intrants, d'extrants, de relations et de résultats. Les travaux de Gu et ses collègues (2021) soulignent l'importance de la collaboration, du développement conjoint et des capacités complémentaires pour la performance d'un écosystème. Il est crucial que les acteurs partagent des objectifs communs, comprennent les processus de création de valeur, partagent des ressources et des technologies, et fournissent des services adaptés aux besoins des entreprises.

À l'échelle régionale, l'écosystème d'innovation est un outil prometteur pour favoriser l'innovation, pour renforcer la culture d'innovation, pour améliorer les impacts sociaux et environnementaux ainsi que pour contribuer à la prospérité des régions du Québec comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Écosystème entrepreneurial

Le concept d'*écosystème entrepreneurial*, tout comme celui d'écosystème d'innovation, est inclusif et englobe diverses perspectives (Spigel, 2017). Les premières définitions d'écosystèmes entrepreneuriaux mettent en avant leurs principales composantes, à savoir des acteurs, des ressources, des activités et des interactions visant à favoriser la création d'entreprises sur un territoire (Stam et van de Ven, 2021).

Une revue de littérature effectuée par Cavallo et ses collègues (2019) souligne certains éléments importants à prendre en compte lors de futures recherches sur les écosystèmes entrepreneuriaux, notamment les dynamiques entrepreneuriales, les spécificités territoriales et sectorielles, l'évolution des écosystèmes et l'interconnectivité entre les acteurs.

2.2 Organismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat

Aucune entreprise innovante ou en démarrage ne dispose à l'interne de toutes les ressources nécessaires pour développer ou améliorer ses produits, procédés et pratiques par elle-même. Cela est encore plus vrai pour les petites et très petites entreprises. Ainsi, l'innovation comme l'entrepreneuriat bénéficient fortement des activités de collaboration ainsi que de la présence d'un écosystème de soutien performant.

Émergence et diversité

Comme les innovateurs, les entrepreneurs font souvent référence à la *vallée de la mort* pour illustrer le fossé entre un nouveau produit, un nouveau procédé ou une nouvelle pratique, et son utilisation et sa mise en marché (Auerswald et Branscomb, 2008). Cette vallée de la mort renvoie aux nombreuses inefficiences de marché sur lesquelles les politiques publiques peuvent agir en développant des mesures de soutien et de financement adéquates, tant pour les entreprises innovantes et entrepreneuriales que pour les acteurs qui les soutiennent. Elle renvoie également au fait que les producteurs et les utilisateurs de connaissances appartiennent à des communautés différentes (Landry et Amara, 2012).

Traditionnellement, les instruments politiques développés pour promouvoir l'innovation se concentraient quasi exclusivement sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat technologiques. Aujourd'hui, la conception d'instruments politiques pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat doit s'élargir pour considérer un plus grand nombre de formes d'innovation et d'entrepreneuriat ainsi qu'un plus grand nombre d'acteurs, à des échelles beaucoup plus fines (régionale et territoriale).

Dans le même sens, la diversité des acteurs reconnus pour être impliqués dans l'écosystème a évolué au-delà de la reconnaissance du rôle joué par les organismes spécialisés en transfert et commercialisation des technologies des universités et laboratoires gouvernementaux. La création des consortiums industrie-université au tournant des années 1990 et le rôle de plus en plus important joué par d'autres

acteurs impliqués aux échelles locale, territoriale et régionale (p. ex., les municipalités régionales de comté [MRC], les centres locaux de développement [CLD], les sociétés d'aide au développement des collectivités [SADC], les villes, les espaces d'accélération et de croissance, les centres de liaison et de transfert des collègues, etc.) ont contribué à cette reconnaissance.

Fonctionnement

La littérature sur le fonctionnement des organismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat présente le modèle d'affaires de ces organisations selon les six éléments suivants : la proposition de valeur, le segment de marché, la chaîne de valeur et les ressources, les mécanismes de génération de revenus, le réseau de valeur et la stratégie concurrentielle (Chesbrough, 2010; Landry et collab., 2013; Traoré et collab., 2021).

La **proposition de valeur** de ces organismes est de fournir des services qui aident les entreprises à résoudre des problèmes et à réaliser des tâches de manière plus efficace, pratique et abordable. Ils ne proposent pas simplement des services standards, mais cherchent à personnaliser leurs solutions en fonction des besoins et des exigences spécifiques de chaque entreprise. L'objectif est de créer de la valeur pour les entreprises en leur fournissant des services sur mesure et en répondant à leurs besoins spécifiques.

En ce qui a trait au **segment de marché**, ces organisations ciblent principalement les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises en démarrage et les entrepreneurs, qui sont considérés comme étant plus susceptibles de bénéficier des services offerts par ces organismes en raison de leurs ressources limitées. En effet, les grandes entreprises sont moins susceptibles de souffrir d'un manque de ressources pour croître ou innover.

La **chaîne de valeur** de ces organismes comprend l'identification et la sélection d'entreprises et d'entrepreneurs bénéficiaires, l'accompagnement dans une grande diversité d'activités et le référencement à d'autres entités lorsque nécessaire. La chaîne de valeur de ces organisations comprend également une

foule d'autres activités telles que les activités de promotion, les services personnalisés, le suivi effectué auprès des entreprises bénéficiaires ainsi que l'évaluation des retombées.

En ce qui a trait aux **mécanismes de génération de revenus**, ces organismes dépendent principalement de ces deux sources de revenus pour assurer leur viabilité financière : les subventions gouvernementales et la vente de services aux entreprises. Cette dernière est une source de revenus qui reflète la valeur créée par l'organisation pour les entreprises.

Le **réseau de valeur** fait référence aux partenaires, aux fournisseurs, aux distributeurs et aux clients avec lesquels ces organisations interagissent pour créer de la valeur ainsi que pour soutenir et accompagner les entreprises et les entrepreneurs. Ces organismes s'appuient généralement sur un réseau complet de partenaires à l'externe offrant un ensemble de services complémentaires.

Selon le concept de **stratégie concurrentielle**, la majorité de ces organismes ne se considèrent pas comme étant en concurrence les uns avec les autres. Ils sont plutôt perçus comme des organisations complémentaires qui offrent des services spécialisés à différentes étapes de la chaîne de valeur. Les services offerts par ces organisations offrent généralement des avantages de coûts et de proximité. Il est important de souligner que la concurrence entre les acteurs de l'écosystème n'est pas nécessairement basée sur une rivalité directe, mais plutôt sur la capacité de chaque organisation à offrir des services spécialisés et adaptés aux besoins des entreprises.

Services offerts

À notre connaissance, la dernière enquête et étude systématique sur les services offerts par ces organismes remonte à celle réalisée par notre équipe en 2009, qui a donné lieu à des publications récentes (Landry et collab., 2013; Traoré et collab., 2021). Nous avons constitué une liste exhaustive de services de soutien à l'innovation comprenant 444 services, que nous avons regroupés en fonction de leurs thèmes similaires, pour aboutir avec une liste de 26 services différents. Ces

derniers avaient été classés dans une chaîne de valeur en trois étapes : 1) l'identification des opportunités entrepreneuriales et innovantes;

2) la validation du potentiel d'application et de création de valeur; et 3) l'implantation ou la commercialisation des concepts validés (voir figure 3).

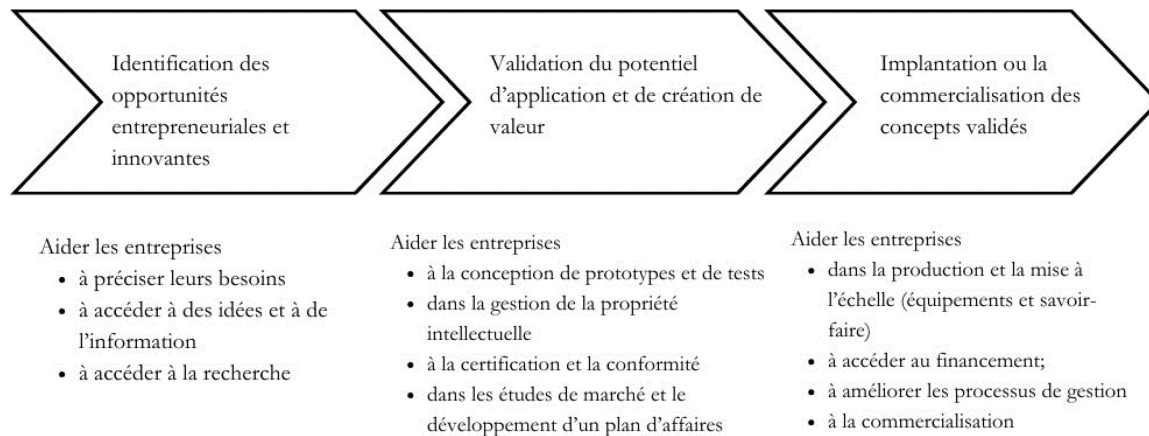


Figure 3 – Services de soutien et d'accompagnement en innovation et entrepreneuriat en trois étapes

Comme mentionné, il arrive que les organismes de soutien et d'accompagnement permettent aux entreprises d'accéder à des services spécialisés en les connectant à des entreprises de services membres de leur réseau. Comme le soulignent Doloreux et ses collègues (2010), depuis les années 1970, le recours à ces services à forte intensité de connaissances par les entreprises innovantes tend à augmenter dans toutes les étapes de la chaîne de valeur d'innovation, de la R-D jusqu'à la commercialisation. Ces entreprises offrent par exemple des services juridiques, de comptabilité, d'architecture et de génie ou encore des services-conseils en gestion, scientifiques ou techniques.

3. Recensement et méthodologie de la consultation des acteurs

Afin de recenser les acteurs de soutien aux entreprises innovantes et en démarrage présents dans la

région, nous avons combiné diverses sources d'information. Des listes d'acteurs fournies par les partenaires de l'étude ont été combinées avec les données de diverses sources spécialisées, notamment le Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec et Info entrepreneurs. Nous avons également complété la liste d'acteurs de l'étude en y ajoutant les types d'organisations qui n'étaient pas couvertes par notre recensement, mais qui, à la lumière de la littérature, étaient potentiellement importantes dans l'écosystème. En somme, notre cartographie nous a permis de recenser un peu plus de 50 acteurs.

Nous avons invité tous les acteurs recensés précédemment à participer à une entrevue qualitative individuelle, puis les avons relancés deux fois. Au total, 28 acteurs ont répondu positivement à notre invitation et ont été consultés (voir tableau 1). Les entrevues ont duré en moyenne 1 h 15.

48° Nord International	Deloitte
Carrefour jeunesse-emploi (CJE) du Témiscamingue	Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT)
CBOD Consultants et associés, agronomes	Espace entrepreneuriat collectif Abitibi-Témiscamingue
Cet espace de coworking	Groupe MISA
Chambre de commerce de Témiscamingue-Kipawa	Mouvement de la relève d'Amos-région (MRAR)
Chambre de commerce de Val-d'Or	MRC d'Abitibi-Ouest
Chambre de commerce et d'industrie d'Abitibi-Ouest	MRC de La Vallée-de-l'Or
CLD Abitibi	MRC de Témiscamingue
CLD Rouyn-Noranda	SADC Harricana
Conseil de la culture d'Abitibi-Témiscamingue	SADC Rouyn-Noranda
Conseil national de recherches Canada (CNRC)	Services Québec
Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)	Station de recherche agroalimentaire
Corporation de développement communautaire Témiscamingue	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Corporation de développement industriel et commercial de la région de Val-d'Or	Conseil de l'innovation du Québec

Tableau 1 – Liste des acteurs ayant participé à la consultation

Le guide d'entrevue utilisé durant la consultation a été préparé afin de nous permettre :

- de mieux connaître les enjeux d'importance et les solutions envisagées;
- d'identifier les services de soutien et d'accompagnement aux entreprises disponibles dans la région et ses territoires;
- d'identifier un ensemble de bonnes pratiques et de facteurs clés de succès en matière de soutien et d'accompagnement et d'évaluation; et
- d'identifier plusieurs recommandations en matière de réalisation d'enquêtes régionales et territoriales sur l'innovation, sur la croissance et sur l'entrepreneuriat.

4. Résultats

4.1 Enjeux de l'environnement concurrentiel et pistes de solution pour les entreprises

Dans le cadre des entrevues, plusieurs enjeux ont été mentionnés. La question de la pandémie de COVID-19 n'a pratiquement pas été soulevée, sauf pour certains secteurs qui ont été touchés davantage, comme la culture.

Parmi les enjeux et solutions mentionnés par les acteurs, certains sont pertinents à toutes les régions du Québec, tandis que d'autres sont plus spécifiques à l'Abitibi-Témiscamingue :

- la pénurie de main-d'œuvre;
- le virage numérique;
- l'éloignement, les enjeux logistiques et la difficulté d'accès à certaines ressources stratégiques;
- la mise en œuvre de solutions de mutualisation.

Pénurie de main-d'œuvre

L'enjeu de la main-d'œuvre est celui qui a été le plus souvent mentionné lors des entrevues et qui semble monopoliser le plus de ressources chez les acteurs. La prépondérance des petites entreprises par rapport aux grandes ainsi que leur manque de ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour recruter et fidéliser leurs employés exacerbent cet enjeu. La difficulté de recrutement ne se limite pas aux entreprises. Les organismes de soutien et d'accompagnement sont également touchés. Nombreux sont les organismes à but non lucratif et les coopératives qui ont de la difficulté à trouver des dirigeants et des candidats pour siéger aux conseils d'administration.

Qui plus est, le problème de la main-d'œuvre est exacerbé par d'autres facteurs propres à la région :

- la concurrence féroce des industries minières pour la main-d'œuvre;
- la crise du logement et les coûts élevés de construction;
- le manque de services de proximité (services de garde, restauration, culture, etc.).

Pour les acteurs consultés, l'actuel contexte de pénurie de main-d'œuvre et de décroissance est probablement à lui seul un obstacle suffisant pour limiter les projets de croissance et d'innovation dans les entreprises.

Virage numérique

Grandement accélérée par la pandémie, la révolution numérique a maintenant des impacts sur l'ensemble des secteurs et des régions du Québec, et représente une importante opportunité pour les entreprises qui prendront le virage. Les opportunités liées au virage numérique, à la connexion des équipements et à l'intelligence artificielle ont été mentionnées dans plusieurs secteurs, notamment dans les mines, l'agriculture, le manufacturier et le numérique.

Les entreprises minières sont un bon exemple d'industrie qui doit saisir cette opportunité sans attendre. En effet, il a été mentionné par des acteurs que les entreprises dont les équipements ne sont pas interconnectés pourraient à très court terme perdre des parts de marché. Cependant, la qualité des infrastructures et de la connectivité à Internet est encore un enjeu sur les différents territoires.

La révolution numérique semble également représenter une opportunité majeure dans les domaines technocratif, artistique et culturel, qui utilisent déjà la mise en marché de leurs produits et services en ligne. Cela dit, plusieurs acteurs consultés ont mentionné un manque d'accès à certaines infrastructures et à certains équipements.

Si le virage numérique doit être vu comme une opportunité pour les entreprises, ce n'est toutefois pas une solution miracle. La mise en œuvre de solutions numériques doit non seulement répondre à un besoin, mais également comporter des bénéfices pour l'entreprise. Autrement dit, il ne faut pas

succomber à la mode et numériser pour numériser. Il importe également de considérer le stade de développement des technologies, qui est parfois trop précoce afin d'être utile pour l'entreprise.

Éloignement, enjeux logistiques et difficulté d'accès à certaines ressources stratégiques

La première conséquence de l'éloignement, comme c'est le cas en Abitibi-Témiscamingue, réside dans les difficultés logistiques. L'exemple le plus frappant ayant été nommé est celui de la filière bovine, pour laquelle l'abattoir le plus proche est à plus de 500 km. Ainsi, la question du transport des matières et des marchandises demeure très importante; elle touche autant les activités d'approvisionnement que d'expédition.

De plus, nombreuses sont les entreprises qui trouvent difficile d'accéder à certaines ressources stratégiques, non seulement à cause de l'éloignement, mais également de leur petite taille. Ces difficultés touchent l'accès à une foule de services liés :

- à la réclamation de crédits d'impôt;
- aux services-conseils en certification;
- aux compétences scientifiques;
- aux équipements, technologies, infrastructures numériques ou logiciels.

Mise en œuvre de solutions de mutualisation

Des solutions potentielles ayant recours à la mutualisation ont été suggérées pour faire face à un nombre diversifié d'enjeux :

- l'attraction, l'embauche et la rétention de la main-d'œuvre;
- la solution à des problèmes liés à l'hébergement et au maintien de services de proximité;
- la promotion et le marketing;
- l'approvisionnement, l'expédition et la mise en marché;
- l'accès à des ressources (conseils, gestion, infrastructures, équipements, technologies, logiciels, etc.);
- la deuxième transformation et la troisième transformation;
- la réduction des GES et la Bourse du carbone;
- la création de milieux créatifs.

La mise en œuvre de solutions de mutualisation ou de solutions coopératives requiert un haut niveau de personnalisation et d'adaptabilité. Qui plus est, il est essentiel que ces solutions soient implantées dans les règles de l'art pour éviter que des problèmes d'opportunisme ou des conflits émergent au sein de ces structures collaboratives. Par exemple, une situation problématique concernant une filière de l'agroalimentaire a été nommée. Afin de mettre en marché leur produit, certains producteurs ont choisi de collaborer. Toutefois, faute de structure de gouvernance adéquate, cette initiative est devenue source de conflit, car elle n'était pas équitable pour tous les producteurs participants.

En Abitibi-Témiscamingue, nous avons consulté deux acteurs qui se spécialisent dans le soutien et l'accompagnement dans la mise en œuvre de solutions de mutualisation :

- le pôle d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue, appelé l'Espace entrepreneuriat collectif;
- la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ).

Ensemble, ces deux acteurs constituent un écosystème intégré de soutien au développement de tels projets d'innovation sociale. Ils sont outillés pour accompagner les entreprises et organisations dans leur stratégie, leur financement et leur gouvernance. Mobiliser ces ressources spécialisées afin d'accélérer la mise en œuvre de solutions de mutualisation est indispensable.

Enfin, même s'il est suggéré que les solutions de mutualisation représentent à moyen terme des solutions potentielles d'un grand intérêt, plusieurs acteurs consultés ont formulé certaines réserves quant au réalisme de ces initiatives. Il a été mentionné plus tôt que les entreprises n'arrivent pas à dégager les ressources nécessaires afin d'avoir une pensée stratégique ou d'entamer des projets d'innovation. Les projets d'innovation sociale ne font pas exception à cette réalité. Pour certains acteurs, tant que les entreprises n'auront pas optimisé leurs processus, elles n'arriveront pas à dégager suffisamment de ressources pour mettre

en œuvre de telles solutions. Pour d'autres, l'optimisation des processus passe par la mutualisation de certaines activités.

4.2 Services offerts par les acteurs en Abitibi-Témiscamingue

Comme spécifié dans la revue de littérature, les services offerts par les acteurs de l'écosystème de l'Abitibi-Témiscamingue peuvent être regroupés en trois catégories principales : 1) l'aide à l'identification d'opportunités de croissance et d'innovation; 2) l'aide à la validation du potentiel; et 3) l'aide à l'exploitation du potentiel des opportunités validées.

4.2.1 Aide à l'identification d'opportunités de croissance et d'innovation

L'identification d'opportunités constitue la première étape du processus d'innovation et d'entrepreneuriat. Afin d'aider les entreprises dans cette tâche, les acteurs de l'écosystème de soutien et d'accompagnement en Abitibi-Témiscamingue offrent une diversité de services : des activités de réseautage et de formation, de la veille et de la diffusion d'information ainsi que des diagnostics.

Activités de réseautage et de formation

De nombreux acteurs de l'écosystème encouragent la participation de leur clientèle à des événements propices à l'échange et à l'acquisition de connaissances. Les chambres de commerce et les organismes de première ligne (MRC, CLD et SADC) jouent un rôle prédominant dans l'organisation d'activités de réseautage, de sensibilisation et de formation, grâce à leur proximité avec les entreprises et à leur compréhension de leurs besoins spécifiques. Ces événements ont tout avantage à être pertinents et adaptés à la réalité et aux préoccupations des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou le groupe d'âge de leurs dirigeants. Les thèmes liés à la gestion des ressources humaines, au virage numérique, au marketing, à l'innovation et au développement durable semblent les plus pertinents, selon les acteurs consultés.

Veille et diffusion d'information

Quelques acteurs expédient périodiquement des infolettres aux entreprises de leur réseau. Cependant, la grande majorité ne possède pas de mécanismes de diffusion d'information systématiques, et ceux qui reconnaissent faire de la veille stratégique le font sporadiquement et uniquement à la demande. Quasiment tous les acteurs reconnaissent l'intérêt d'instaurer un système de diffusion d'information systématique sur mesure pour répondre aux besoins sectoriels des entreprises.

Certains acteurs ont souligné l'intérêt de diffuser non seulement de l'information stratégique sur les marchés, mais également de mettre en valeur des expériences d'innovation, de croissance ou de démarrage d'entreprise. Cela dit, une telle diffusion d'information généraliste ou même spécialisée ne pourrait en aucun cas se substituer à un processus de veille personnalisé à un projet de croissance et d'innovation spécifique réalisé par une ressource dédiée.

Diagnostics

Les diagnostics réguliers améliorent la résilience des entreprises en identifiant les opportunités de croissance et d'innovation, particulièrement précieuses dans un environnement concurrentiel en évolution constante. La pénurie de main-d'œuvre renforce cette nécessité. Cependant, les PME sont souvent submergées par leurs tâches quotidiennes, ce qui limite leur capacité à effectuer ces diagnostics.

Plusieurs acteurs jouent un rôle crucial en proposant de tels services, par exemple les diagnostics financiers proposés par certaines SADC et MRC, les diagnostics à 360 degrés d'Investissement Québec et le diagnostic complet de la capacité d'exportation offert par 48^e Nord International.

Pour certains acteurs, le caractère informel fréquent de ces diagnostics doit être préservé. Ces échanges informels favorisent l'exploration d'idées novatrices, permettent de mieux cibler les besoins réels et de réorienter au besoin leurs questionnements (p. ex., décider de commencer par optimiser leurs processus avant de se lancer dans le recrutement à l'international).

4.2.2 Aide à la validation du potentiel

Lorsqu'une nouvelle opportunité d'innovation ou de croissance est identifiée, tout un processus s'ensuit généralement afin de valider les différentes hypothèses (p. ex., techniques, économiques, etc.) sous-jacentes au projet.

Les MRC, CLD et SADC, qui gèrent des fonds pour soutenir entre autres les projets de croissance des entreprises situées sur leur territoire, offrent des services complets aux entreprises et entrepreneurs qui ont des besoins en ce sens. Dans ce cadre, ils participent activement aux étapes de validation économique de ces projets. Qui plus est, dans le cadre des programmes de soutien au lancement d'entreprises soutenus par Services Québec, les entrepreneurs sont accompagnés dans la rédaction de leur plan d'affaires de bout en bout et peuvent recevoir une aide financière pouvant aller jusqu'à 25 000 \$.

Pour les projets innovants ayant des aspects techniques, technologiques ou réglementaires importants, peu d'acteurs sont outillés afin d'accélérer ces projets en Abitibi-Témiscamingue. Dans ces cas, les entrepreneurs sont référés à des ressources externes comme le Conseil national de recherches Canada (CNRC), le Groupe MISA, Investissement Québec et des firmes de services spécialisées.

En plus de ces acteurs les plus souvent cités, plusieurs autres organisations spécialisées en transfert de technologies ont été recensées en Abitibi-Témiscamingue, notamment :

- le Centre technologique des résidus industriels, qui vise à promouvoir la valorisation des résidus industriels et des ressources naturelles sous-utilisées;
- la Station de recherche agroalimentaire, qui favorise l'adoption de technologies écoresponsables dans le secteur agricole;
- Axelys, qui s'intéresse à la valorisation des technologies issues des universités québécoises; et
- Mitacs, qui offre du soutien financier pour recruter des stagiaires qualifiés.

Enfin, l'accès aux crédits d'impôt pour soutenir les activités de R-D liées aux étapes de validation est un enjeu très important. Afin d'avoir accès à ces sources de financement, l'entreprise doit s'assurer de répondre aux exigences de plus en plus strictes de ces programmes de soutien. Qui plus est, le fait que les experts-comptables soient souvent payés en fonction des réclamations obtenues a pour effet de ne pas rendre les petites et très petites entreprises suffisamment attractives. Les acteurs consultés s'entendent pour dire que des montants énormes sont laissés sur la table par les entreprises de la région et qu'il y a là un énorme potentiel.

4.2.3 Aide à l'exploitation du potentiel des opportunités validées

Une fois les opportunités ciblées et validées vient la phase d'exploitation. Cette phase correspond à la mise en œuvre des projets de croissance et d'innovation et à la mise en marché des produits/services nouveaux ou améliorés. En Abitibi-Témiscamingue, l'offre de services liée à la mise en œuvre ou à la commercialisation de l'innovation comprend des :

- services de soutien à la commercialisation et à l'exportation;
- services de soutien au virage numérique et à la commercialisation de produits en ligne;
- activités d'aide à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre qualifiée au Canada et à l'international.

Soutien à la commercialisation et à l'exportation

En ce qui a trait aux services de soutien à la commercialisation et à l'exportation, 48^e Nord International est souvent mentionné comme étant l'acteur incontournable de la région. Les services de cette organisation, qui étaient dans le passé principalement offerts aux entreprises de la filière minière, sont maintenant offerts dans d'autres secteurs, notamment en agroalimentaire.

Soutien au virage numérique et à la commercialisation de produits en ligne

L'Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT) s'est beaucoup

impliqué dans le domaine du virage numérique et de la commercialisation en ligne, se positionnant comme un pilier de la concertation régionale. Depuis septembre 2022, un élan collaboratif sans précédent a vu le jour, avec des acteurs régionaux unissant leurs forces et leurs ressources pour faciliter une transition numérique fluide et efficace. De plus, la campagne *Goûtez AT*, orchestrée avec brio par les SADC et mettant en lumière les producteurs locaux, a magnifiquement enrichi et accéléré ce virage en ouvrant de nouvelles avenues de visibilité et de commercialisation pour les produits de la région.

Aide à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre qualifiée

Plusieurs acteurs offrent des services de recrutement de main-d'œuvre à l'international ou encore des services d'accompagnement dans le recrutement de stagiaires, le plus souvent en partenariat avec Services Québec. À l'échelle régionale, le CLD Rouyn-Noranda est l'organisation qui se démarque le plus en ce qui a trait aux missions de recrutement sectoriel ou à l'international. En effet, ayant d'ordinaire un mandat à l'échelle territoriale, cet acteur sort du cadre en ce qui concerne les questions liées à la main-d'œuvre et à l'immigration. Ses services de démarchage sont offerts au sein de différentes MRC, qui contractent au besoin des banques d'heures. Pour ce qui est de l'embauche de stagiaires, les chambres de commerce apportent une aide significative aux entreprises grâce au programme *Accueillez un stagiaire*. Les carrefours jeunesse-emploi (CJE), en plus de connecter des employeurs et employés potentiels, contribuent également de façon active à l'attraction de talents en faisant venir des délégations, en organisant du transport et en mettant en place des comités d'accueil dynamiques.

4.3 Ressources et bonnes pratiques

Dans le cadre des entrevues, un grand nombre de ressources et de facteurs clés de succès ont été abordés. Les facteurs clés de succès se rapportent principalement :

- aux ressources financières;
- à l'expertise et à l'expérience;
- à l'alignement d'intérêts entre l'organisation et les entreprises;
- à l'indépendance de l'organisation;

- à la gestion du risque;
- à la collaboration, à la complémentarité et à la proximité.

Ressources financières

Premièrement, les acteurs qui soutiennent les entreprises innovantes et en démarrage ont besoin d'avoir accès à suffisamment de ressources financières, non seulement pour couvrir les coûts fixes élevés, mais également pour ajouter de la valeur dans les entreprises qu'ils soutiennent.

Les coûts fixes élevés et les charges administratives sont souvent fastidieux. Certains acteurs se sentent submergés par des tâches administratives et bureaucratiques, ce qui affecte leur capacité à offrir des services.

Dans tous les cas, il est essentiel de s'assurer que les acteurs de soutien disposent de suffisamment de fonds pour qu'ils puissent être en mesure de se doter de ressources humaines multidisciplinaires, expertes et expérimentées. Il a été mentionné que les enveloppes budgétaires des organismes de développement économique ne leur permettent pas de financer des projets au-delà d'une certaine taille. L'accès à des sommes plus importantes serait opportun et pertinent afin de soutenir des projets de plus grande envergure dans des entreprises de taille moyenne.

Qui plus est, ces organismes ont tout avantage à diversifier leurs sources de financement et à augmenter la proportion de leurs revenus autofinancés afin d'améliorer leur indépendance et de ne pas compromettre leur capacité à s'aligner sur la réalité des entreprises de leur écosystème.

Expertise et expérience

La littérature le dit et les acteurs le confirment : la capacité de production de ces organismes est grandement tributaire des ressources humaines disponibles et mobilisées à l'interne ou au sein de leur réseau (conseillers aux entreprises, scientifiques, ingénieurs, etc.). Ainsi, plusieurs champs d'expertise ou types d'expériences sont considérés comme nécessaires au sein des équipes afin de soutenir adéquatement les entreprises :

- Formation en sciences et génie et en sciences humaines;
- Formation en droit;
- Formation en gestion (MBA);
- Expérience entrepreneuriale;
- Expérience en consultation;
- Expérience en financement entrepreneurial;
- Expérience en gestion.

Selon plusieurs acteurs, c'est davantage la diversité d'expertises au sein de ses organisations qui améliore leur performance. Cela dit, il semble que la situation en Abitibi-Témiscamingue ne s'améliore pas en matière d'expertise disponible en région et que l'érosion des compétences en matière d'accompagnement s'accélère.

En fait, de nombreux déficits d'expertise ont été cités lorsqu'il est question des organismes de soutien aux entreprises innovantes et en démarrage, notamment :

- Connaissances de l'écosystème (devoir de référer aux autres acteurs et d'être transparent quant aux opportunités d'accompagnement);
- Connaissances techniques, spécialisées ou sectorielles;
- Connaissances en matière de transition numérique et d'automatisation.

Par exemple, dans le domaine numérique, la tendance actuelle montre une forte présence d'intervenants désireux d'offrir leurs services, malgré une expertise qui peut être limitée ou non actualisée. La réalité est que, compte tenu de l'évolution rapide et constante du domaine, l'expertise se fait rare.

Alignement d'intérêts avec les entreprises

Le développement d'une offre de services alignée sur les besoins des entreprises est un facteur clé de succès, comme l'ont rapporté de nombreux acteurs. Par exemple, les services liés à la transition numérique sont parfois inadéquats, compte tenu de la réalité des entreprises et du manque de connaissances dans ce domaine. En effet, de nombreuses PME ayant besoin de plus de soutien ne se qualifient pas à l'audit 4.0 et, afin de tenir compte de leur réalité, il faudrait pratiquement développer un audit 2.0. En fait, la capacité d'un acteur à prendre en

compte la réalité des entreprises semble pour plusieurs liée à l'indépendance de l'organisation.

Indépendance de l'organisation

Certains acteurs, par exemple les chambres de commerce et les corporations de développement industriel, ont souligné que la capacité à être aligné sur les besoins des entreprises résidait dans l'indépendance de l'organisation.

En fait, nombreux sont les acteurs qui ont reconnu à quel point l'écosystème aux entreprises de soutien était vulnérable à des changements politiques. Par exemple, les changements opérés par le Parti libéral lors de la migration de la gouvernance des CLD dans les MRC et l'abolition des conférences régionales des élus (CRÉ) ont eu des impacts très négatifs sur l'offre de services en région et ont laissé un écosystème désorganisé et peu intégré, au sein duquel ce sont les entreprises qui payent le prix du manque d'intégration et de collaboration avec les MRC, entre les municipalités, etc.

Gestion du risque

La gestion et le partage du risque sont une pratique incontournable en gestion de l'innovation et en transfert de technologies. Dans ce domaine, le Groupe MISA, une organisation œuvrant à stimuler l'innovation du secteur minier québécois, est un exemple. Sa principale force réside dans son étroite proximité avec les entreprises et dans son processus de gestion de projets d'innovation. Le Groupe MISA mise également sur une approche concertée en créant des comités sectoriels, dont le rôle est de valider les projets d'innovation, assurant ainsi que chaque initiative soit soigneusement examinée et alignée sur les standards de l'industrie. De plus, le Groupe MISA se concentre activement sur le soutien des PME dès les étapes initiales en collaborant avec 48^e Nord International pour une validation précoce et efficace de chaque projet.

Collaboration, complémentarité et proximité

Les organismes de soutien sont souvent regroupés entre organisations similaires et sont dotés d'une

maison mère qui leur procure des ressources très importantes. S'il a été mentionné plus tôt que cela pouvait limiter l'indépendance de l'organisation, de nombreux acteurs ont insisté sur l'importance des ressources que ce genre de partenariat formel pouvait leur procurer.

D'autre part, les organismes de soutien font partie d'un écosystème où la collaboration est essentielle. La nature complexe, décentralisée et fragmentée des acteurs et du paysage d'opportunités disponibles pour les entreprises rend la collaboration encore plus importante. Il nous apparaît évident que peu de concurrence existe dans l'écosystème de soutien aux entreprises en Abitibi-Témiscamingue. Le principal facteur expliquant cela est fort probablement une demande supérieure à l'offre et un immense étalement régional et inter-MRC. Selon les acteurs, un facteur principal à considérer est la proximité non seulement géographique, mais également culturelle.

4.4 Impacts des services de soutien aux entreprises

Considérant les ressources financières colossales et les efforts investis afin de soutenir les entreprises innovantes et en démarrage aux échelles régionale et territoriale, l'évaluation des impacts et des retombées est vue comme essentielle par l'ensemble des acteurs interviewés.

En effet, une évaluation prenant en compte des indicateurs de performance adéquats permet de comprendre les façons les plus efficaces et rentables de soutenir et d'accompagner les entreprises pour obtenir des résultats. Qui plus est, l'évaluation est la pierre angulaire de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. Les preuves de l'efficacité du soutien aux entreprises sont cruciales pour éclairer ces décisions sur les mesures de soutien actuelles et futures.

Les indicateurs de performance mentionnés par les acteurs consultés ont été organisés en quatre catégories et sont présentés dans le modèle d'évaluation suivant (voir figure 4).

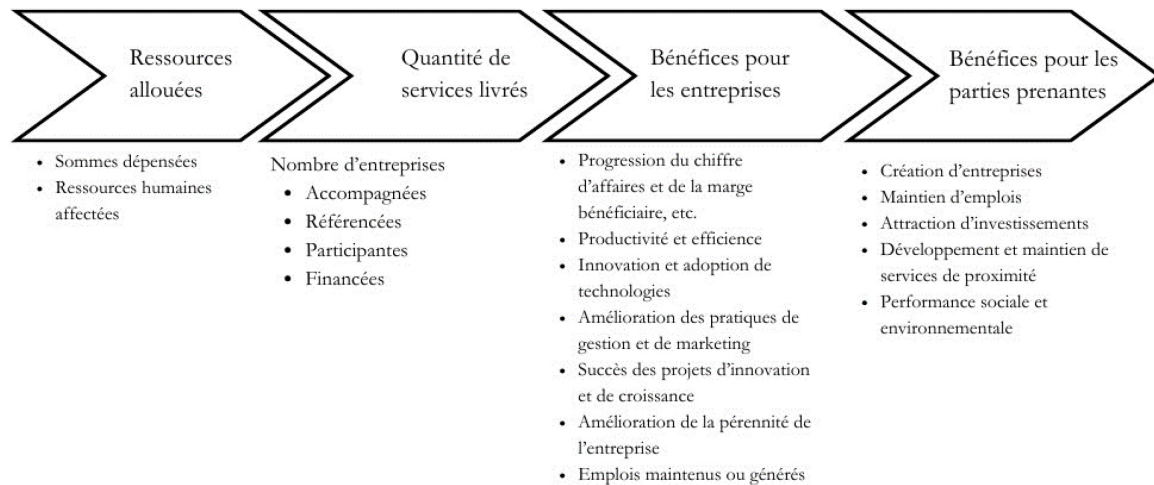


Figure 4 – Quatre dimensions de la performance des organismes de soutien et d'accompagnement en innovation et entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue

L'évaluation de la performance ou de l'impact des organismes auprès des entreprises est le plus souvent effectuée d'une façon informelle ou non systématique. Les acteurs consultés le reconnaissent : l'évaluation des retombées doit aller plus loin que la simple prise en compte des ressources allouées (sommes dépensées) ou encore des services rendus aux entreprises.

En matière de collecte systématique de données économiques sur les entreprises soutenues, les acteurs qui offrent des services de financement (MRC, CLD et SADC) se démarquent clairement du lot. Nonobstant le fait qu'ils aient accès à de meilleures données sur les entreprises soutenues, ils reconnaissent la difficulté à établir la causalité entre leurs interventions et la variation de ces indicateurs (p. ex., chiffre d'affaires, nombres d'employés, marge bénéficiaire).

L'opinion des acteurs est partagée quant à la validité de questionner les entreprises sur leur perception des retombées, plutôt que de tenter de faire le lien entre leurs interventions et les bénéfices avec des modèles économétriques poussés.

4.5 Implications pour la réalisation d'enquêtes

Les acteurs de l'écosystème se doivent, plus que jamais, de baser leurs stratégies de soutien et de financement sur des données probantes. Ils s'accordent unanimement sur l'importance et sur la

pertinence de réaliser des enquêtes périodiques auprès des entreprises de la région et ses territoires.

En plus de confirmer l'intérêt d'aller de l'avant avec une enquête régionale et territoriale, des recommandations pour guider la réalisation de meilleures enquêtes ont été formulées. Ces enquêtes ne doivent pas négliger les aspects : 1) de représentativité, de comparabilité et de robustesse scientifique; 2) de concertation et de leadership régional et territorial; et 3) de vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine.

Représentativité, comparabilité et robustesse scientifique

Adopter une approche scientifique est primordial pour garantir la validité et la robustesse des données collectées et des analyses effectuées. Des critères de sélection clairs et des méthodes d'échantillonnage adaptées assurent que les données soient représentatives et fiables. Un échantillon est dit représentatif lorsqu'il reflète fidèlement les caractéristiques de la population mère ciblée par l'étude.

Conséquemment, les initiatives mises en œuvre devraient être fortement représentatives de la région et de ses territoires. En ce sens, en Abitibi-Témiscamingue, il est essentiel de prendre en compte les petites et très petites entreprises, les entreprises en démarrage, les différentes formes d'innovation et les secteurs à intensité technologique moindre. Il est également crucial de réconcilier les

dimensions intrinsèquement interconnectées de l'entrepreneuriat, de la croissance et de l'innovation.

La consultation des acteurs a également souligné l'importance de collecter des données comparables à celles d'autres initiatives similaires afin de permettre un étalonnage (*benchmarking*). Pour ce faire, nous avons collaboré étroitement avec le Baromètre de l'innovation du Québec, l'initiative incontournable en matière de collecte de données sur l'innovation au palier provincial, de façon à garantir que les données collectées soient facilement intégrables et comparables à d'autres échelles, facilitant ainsi une analyse plus riche.

Outre les biais liés aux questions d'échantillonnage et d'analyse, le biais de désirabilité sociale a également été mentionné. La désirabilité sociale fait référence à la tendance des répondants à répondre aux questions d'une manière qui sera vue favorablement par d'autres. Cela peut fausser les résultats en introduisant un biais, car les réponses peuvent ne pas refléter les véritables opinions ou comportements des répondants. Il a été souligné par les acteurs que l'utilisation du mot *innovation* dans les questionnaires devait être minimisée. En effet, cela réduirait la probabilité que les répondants soient tentés de répondre de manière à apparaître plus innovants qu'ils ne le sont en réalité.

Enfin, il est essentiel que les conclusions tirées des données reposent sur des analyses effectuées dans les règles de l'art, contribuant ainsi de manière significative et crédible à ce que la prise de décision et l'élaboration de stratégies soient basées sur des données probantes (*evidence-based*). Tirer des conclusions et formuler des recommandations sur la base de simples analyses descriptives est assurément à proscrire. Ainsi, une approche scientifique assure que les conclusions et recommandations qui émergent des données soient fiables et bien appuyées.

Concertation et leadership régional et territorial

Le leadership régional est primordial pour développer des initiatives mobilisatrices et concertées. Lors de notre consultation, nous avons sollicité la contribution des acteurs pour qu'ils proposent des questions à poser aux entreprises dans le cadre de notre enquête.

Cette démarche, motivée par notre désir de prendre en considération les spécificités régionales, nous a conduits à intégrer plusieurs questions qui, sans cette consultation et le fort leadership régional, n'auraient pas été posées aux entreprises :

- l'âge de l'entreprise;
- le potentiel de croissance (évolution actuelle et à moyen terme du chiffre d'affaires, problèmes éventuels de relève ou de survie, etc.);
- le stade de développement (particulièrement pour les entreprises en démarrage);
- la planification stratégique des projets de croissance et d'innovation;
- les projets de croissance et de relève (acquisition, franchisage, etc.);
- les besoins associés aux activités de croissance et d'innovation;
- l'ouverture à la collaboration ou à la mutualisation;
- les éventuels problèmes de survie et les défis rencontrés.

En plus de favoriser une meilleure représentativité régionale et d'assurer l'introduction de questions personnalisées à la région et à ses territoires, la concertation a eu pour effet de personnaliser davantage les analyses qui seront effectuées. Par exemple, dans le cadre du présent projet, les besoins recensés chez les entreprises seront comparés à l'offre de services régionale pour identifier des pistes d'action pertinentes.

Vision du soutien et de l'accompagnement comme une relation à dimension humaine

Lors de la consultation, une multitude d'acteurs ont exprimé l'importance d'approcher le soutien et l'accompagnement des entreprises comme une relation à dimension humaine. Il a également été noté que, trop souvent, les analyses et constats issus de la collecte de données reposent sur des informations anonymisées par défaut. Cette pratique limite la capacité d'identifier spécifiquement les entreprises ayant des besoins particuliers, même celles qui auraient aimé être identifiées et recontactées.

À la lumière de cela, il a été recommandé que l'enquête soit structurée de manière à permettre aux entreprises souhaitant être recontactées pour discuter de soutien et d'accompagnement d'exprimer explicitement ce souhait. Les entreprises pourront également autoriser le chercheur à partager, de manière confidentielle, certaines informations collectées avec des conseillers spécialisés afin que ces derniers puissent avoir une compréhension plus précise des situations et défis spécifiques auxquels les entreprises font face et, ainsi, orienter leurs interventions de manière plus éclairée et adaptée.

Conclusion

La consultation menée auprès des acteurs de l'écosystème a permis de documenter avec précision des

éléments essentiels relatifs aux enjeux de l'environnement, aux services offerts, aux bonnes pratiques de soutien et d'accompagnement, aux impacts des services et aux implications pour la réalisation d'enquêtes.

Grâce aux informations recueillies lors de ces interactions, un cadre intégrateur a été soigneusement élaboré (voir figure 5). Puisqu'il est conçu pour mesurer et mettre en relation ces différents éléments de manière cohérente et structurée, il permet une compréhension plus approfondie des divers aspects et dynamiques de l'écosystème de façon à faciliter la promotion de stratégies et d'actions plus éclairées et effectives.

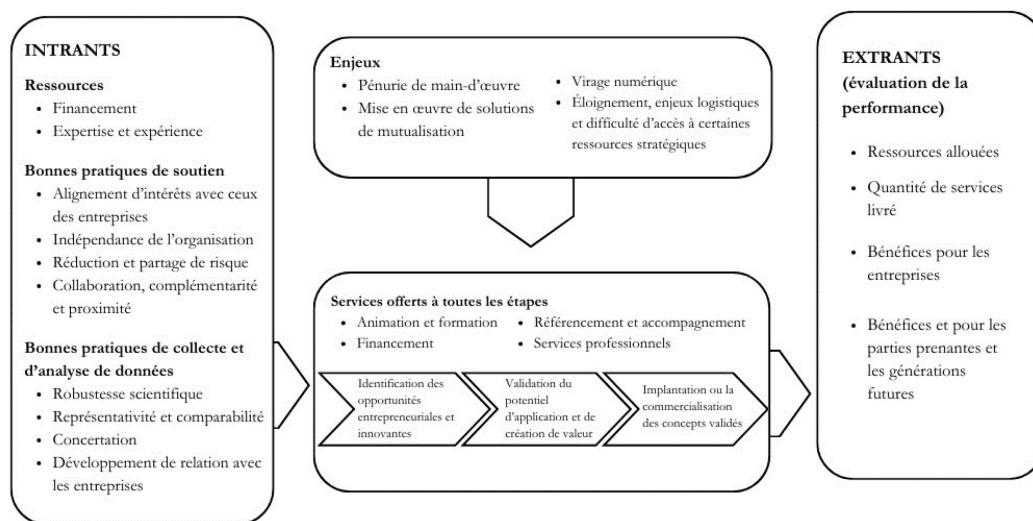


Figure 5 – Cadre intégrateur de l'écosystème de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat

En résumé, pour la mise en œuvre réussie d'initiatives visant à promouvoir la croissance, l'innovation et l'entrepreneuriat, plusieurs éléments essentiels doivent être pris en compte : les ressources ainsi que les bonnes pratiques en matière de soutien, de collecte et d'analyse de données. Il est également essentiel que les déficits de services soient identifiés. Pour l'instant, nous savons que certaines lacunes existent dans la provision de services d'exploration ainsi que de validation scientifique et technique. Il nous faudra sonder les entreprises et mieux comprendre leurs besoins avant de parler véritablement de déficits.

Enfin, il est essentiel d'investir dans l'évaluation de la performance et de l'impact des acteurs de l'écosystème. Dans une perspective de durabilité, leur performance devrait être évaluée également au regard des enjeux sociaux et environnementaux propres à l'écosystème.

Si les études sur l'innovation réalisées à d'autres échelles doivent privilégier les secteurs à fort impact, la recherche, le transfert, l'innovation et l'entrepreneuriat technologique, en Abitibi-Témiscamingue, l'accent sera mis sur la représentativité du tissu économique régional et territorial et sur la pertinence des analyses, en accord avec la consultation que nous avons effectuée.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à tous les participants qui ont pris part à la consultation. Chaque contribution a été un maillon essentiel à la réussite de ce projet. Nous adressons nos remerciements les plus sincères à l'Espace d'accélération et de croissance de l'Abitibi-Témiscamingue (EACAT) pour sa capacité à mobiliser l'écosystème régional et qui a joué un rôle crucial dans ce projet. De plus, le projet n'aurait pas été possible sans le soutien financier majeur de l'EACAT et du gouvernement du Québec.

Nous reconnaissons également l'apport substantiel de divers acteurs qui, au-delà de leur soutien financier, ont mis à disposition leur précieuse connaissance du terrain. Nos remerciements vont à la SADC et à la MRC d'Abitibi-Ouest, au CLD Rouyn-Noranda, à la MRC de La Vallée-de-l'Or, à la Société de développement du Témiscamingue et à la MRC de Témiscamingue pour leur engagement et leur expertise. Un merci spécial également à 48^e Nord International et à l'UQAT pour leur rôle significatif. Une telle mobilisation est la preuve d'un engagement commun pour le développement et la prospérité de la région. Merci à chacun d'entre vous pour votre dévouement et votre vision partagée. Enfin, toute notre gratitude pour le soutien financier de Mangrove et du Mitas, sans qui ce projet de recherche aurait été impossible.

RÉFÉRENCES

- Auerswald, P. et Branscomb, L. M. (2008). Research and innovation in a networked world. *Technology in Society*, 30(3-4), 339-347. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.04.021>
- Cavallo, A., Ghezzi, A. et Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1291-1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Cloutier, J.-S. (2023a). *Analyse exhaustive de la population d'entreprises et des dynamiques entrepreneuriales en Abitibi-Témiscamingue* [Document non publié].
- Cloutier, J.-S. (2023b). *Portrait sur l'innovation et l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue* [Document non publié].
- Conseil de l'innovation du Québec. (2023). *Baromètre de l'innovation du Québec – L'innovation au sein des PME : dévoilement des résultats de l'enquête, édition 2022*. Gouvernement du Québec. <https://lebarometre.ca/evenement-letat-de-linnovation-au-quebec-devoilement-des-resultats-de-la-grande-enquete-2022>
- Cooke, P. (1992). Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), 365-382. [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9)
- Doloreux, D., Freel, M. et Shearmur, R. (2010). *Knowledge-intensive business services: Geography and innovation*. Routledge.
- Freeman, C. (1995). The “National System of Innovation” in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5-24. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035309>
- Gu, Y., Hu, L., Zhang, H. et Hou, C. (2021). Innovation ecosystem research: Emerging trends and future research. *Sustainability*, 13(20), 11458. <https://doi.org/10.3390/su132011458>
- Landry, R. et Amara, N. (2012). Why and how do academics bridge the gap between invention and innovation? *International Journal of Technology Management*, 58(3-4), 174-212. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.046615>
- Landry, R., Amara, N., Cloutier, J.-S. et Halilem, N. (2013). Technology transfer organizations: Services and business models. *Technovation*, 33(12), 431-449. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.008>
- Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems: Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119. <https://doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2022). *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2023-2027 : inventer, développer, commercialiser*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/politique/PO_SQRI2_2022-2027_MEI.pdf
- Nelson, R. R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.

- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. (2023). *Tableau de bord de l'Abitibi-Témiscamingue, édition 2023 : indicateurs et faits saillants*. Gouvernement du Québec. https://www.observat.qc.ca/documents/publication/oat_tableau_bord_2023_vf.pdf
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E. et van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Traoré, N., Amara, N. et Rhaïem, K. (2021). Knowledge intermediation strategies: A dynamic capability perspective. *Industrial and Corporate Change*, 30(1), 49-74. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa036>