

# Le concept d'écosystème entrepreneurial : un outil pertinent de mise en oeuvre d'une politique de développement économique régional

Stéphane Pronovost, Pier-Olivier Poulin and Christine Lemieux

Volume 28, Number 3, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090394ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1078>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

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

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pronovost, S., Poulin, P.-O. & Lemieux, C. (2019). Le concept d'écosystème entrepreneurial : un outil pertinent de mise en oeuvre d'une politique de développement économique régional. *Revue Organisations & territoires*, 28(3), 1–10. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1078>

Article abstract

This article is a case study on the implementation of an analytical framework for regional entrepreneurial ecosystems within a government organization. The context in which this framework was developed is explained, as is the process that allowed us to co-construct a relevant and useful framework for the organization. The analytical framework took shape in a dashboard that is detailed. This case study illustrates the importance of involved stakeholder participation in the development of an analytical framework and calls for greater collaboration between practitioners and researchers.

© Stéphane Pronovost, Pier-Olivier Poulin, Christine Lemieux, 2019



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/>

é  
rudit

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/>

# Le concept d'écosystème entrepreneurial : un outil pertinent de mise en œuvre d'une politique de développement économique régional

Stéphane Pronovost<sup>a</sup>, Pier-Olivier Poulin<sup>b</sup>, Christine Lemieux<sup>c</sup>

**RÉSUMÉ.** Cet article traite d'une étude de cas de l'implantation d'un cadre d'analyse d'écosystèmes entrepreneuriaux régionaux (EER) au sein d'une organisation gouvernementale. Le contexte dans lequel ce cadre d'analyse a été élaboré est expliqué, tout comme le processus qui nous a permis de coconstruire un cadre pertinent et utile sur plusieurs plans pour l'organisation. Le cadre d'analyse a pris forme dans un tableau de bord, qui est détaillé. Cette étude de cas démontre l'importance de la participation des acteurs concernés dans l'élaboration d'un cadre d'analyse et appelle à une plus grande collaboration entre praticiens et chercheurs.

**ABSTRACT.** This article is a case study on the implementation of an analytical framework for regional entrepreneurial ecosystems within a government organization. The context in which this framework was developed is explained, as is the process that allowed us to co-construct a relevant and useful framework for the organization. The analytical framework took shape in a dashboard that is detailed. This case study illustrates the importance of involved stakeholder participation in the development of an analytical framework and calls for greater collaboration between practitioners and researchers.

## Introduction

Une des façons de stimuler l'innovation est par l'appui aux écosystèmes d'innovation régionaux (EIR). Les EIR favorisent l'innovation et permettent aux régions de se distinguer, voire de se doter d'un avantage comparatif. Toutefois, pour être en mesure d'intervenir pour appuyer les EIR, encore faut-il pouvoir les définir, les identifier, les cibler et les comprendre, tant sur le plan théorique que pratique.

En effet, bien que le concept d'EIR gagne en importance parmi les chercheurs et les praticiens ces dernières années, il n'existe pas de définition commune et le concept comporte une part d'ambiguïté (Moulaert et Sekia, 2003; Autio et Thomas, 2014; Oh, Phillips, Park et Lee, 2016). Qu'est-ce qu'un EIR? Comment l'observer? Comment le développer?

Pour répondre à ces questions, nous pouvons d'abord considérer les éléments constitutifs des EIR, c'est-à-dire ceux reconnus dans les écrits sur le développement économique régional, telle la notion d'« innovation » et celle d'« avantage comparatif » qui lui est liée. La notion d'innovation, au cœur du concept d'EIR, est davantage définie et constitue un facteur clé de développement économique régional (OCDE et Eurostat, 2018), voire est au cœur des politiques de développement tant urbaines que rurales au sein des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2019). Dans leur processus d'innovation, les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), ont en effet plus que jamais besoin des ressources technologiques de leur territoire, lesquelles sont construites par les acteurs qui y interagissent. D'ailleurs, les

<sup>a</sup> Chef de la recherche, direction de l'intelligence économique, Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC)

<sup>b</sup> Analyste, direction de l'intelligence économique, DEC

<sup>c</sup> Analyste principale, direction Politiques et Programmes, DEC

---

avantages comparatifs d'un territoire ne sont pas limités par ses ressources matérielles (Pelissier, 2009)<sup>1</sup>.

Or, pour bien comprendre ce qu'est un EIR, il importe aussi de tenir compte du point de vue des acteurs qui en font l'expérience. C'est l'enseignement qu'on doit retenir notamment des travaux de l'OCDE dans le domaine du développement économique régional et des politiques publiques. Selon l'OCDE (2019), les politiques publiques qui tiennent compte des particularités propres des lieux où elles sont mises en œuvre (*place-based*) gagneront en importance pour relever une variété de défis économiques, sociaux, démographiques et institutionnels, dont l'innovation.

Par conséquent, bien que nous puissions, théoriquement parlant, définir et comprendre certains éléments constitutifs d'un EIR, qu'en est-il dans la pratique? En d'autres termes, comment opérationnaliser le concept d'EIR pour être en mesure d'agir efficacement sur ses leviers sur le terrain?

Rapidement, nos recherches concernant la notion d'EIR nous ont amenés à celle plus englobante d'écosystème entrepreneurial régional (EER). Autrement dit, un EIR constitue un sous-système d'un EER.

Cet article présente une étude de cas de la mise en œuvre d'un cadre d'analyse des EER et d'un outil d'aide à la décision et à la réflexion stratégique associée. Le cas présente la démarche adoptée par l'agence de développement régional (ADR) du gouvernement du Canada, Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC), qui a reçu le mandat de soutenir les EIR.

L'article se divise comme suit. Nous faisons d'abord une mise en contexte dans lequel se déroule le processus étudié. Ensuite, nous explicitons la démarche ayant mené à une définition commune de l'EER, tant pour les analystes de politiques que pour les conseillers sur le terrain. Puis, nous détaillons comment l'outil a été mis en œuvre au sein de DEC. Enfin, nous discutons des implications pour les chercheurs ou les praticiens s'intéressant aux EIR et aux EER.

## 1. Contexte de l'étude de cas

Au cours des 50 dernières années, la politique de développement économique régional au Canada a su évoluer et s'adapter au contexte et aux défis émergents (Bradford, 2017). Les ADR ont d'ailleurs reçu le mandat de développer les EIR dans le cadre du Budget fédéral de 2018 :

Les agences pourraient aussi devenir la principale plateforme de soutien des écosystèmes d'innovation régionaux. Selon les changements proposés, les agences de développement régional conserveront aussi leurs fonctions actuelles d'appui aux communautés encourageant la stimulation et la diversification de leurs économies (Ministère des Finances du Canada, 2018, p. 119).

Dans ce cadre, le terme « régional » lui-même doit être défini puisqu'il peut signifier plusieurs choses. Au Canada, l'expression « les régions » désigne le Québec, l'Ontario ou un groupe de provinces comme l'Atlantique et l'Ouest. Or, malgré cela, il importe de tenir compte des variations régionales. Par exemple, le Québec n'est pas une région homogène, mais comprend plusieurs régions, chacune avec des particularités économiques qui leur sont propres. Aussi, à l'enjeu de définition s'est ajouté celui de l'applicabilité d'un tel concept : tous les écosystèmes régionaux ne peuvent pas être qualifiés d'écosystèmes d'innovation.

Au sein des écosystèmes régionaux, nous retrouvons une multitude d'acteurs incluant des PME et divers organismes. Or, les ADR ont un double mandat qui consiste à soutenir l'essor des PME, soit directement avec du financement et de l'accompagnement, soit indirectement en finançant et en travaillant en partenariat avec des organismes à but non lucratif (OBNL) à vocation économique. DEC œuvre sur le territoire du Québec. Elle comprend 11 bureaux d'affaires (voir figure 1). Le découpage territorial est propre à DEC. L'unité de base est la municipalité régionale de comté (MRC). Dans la Figure 1, les régions administratives sont délimitées par un trait pointillé, alors que les 11 bureaux d'affaires sont de tonalités différentes.

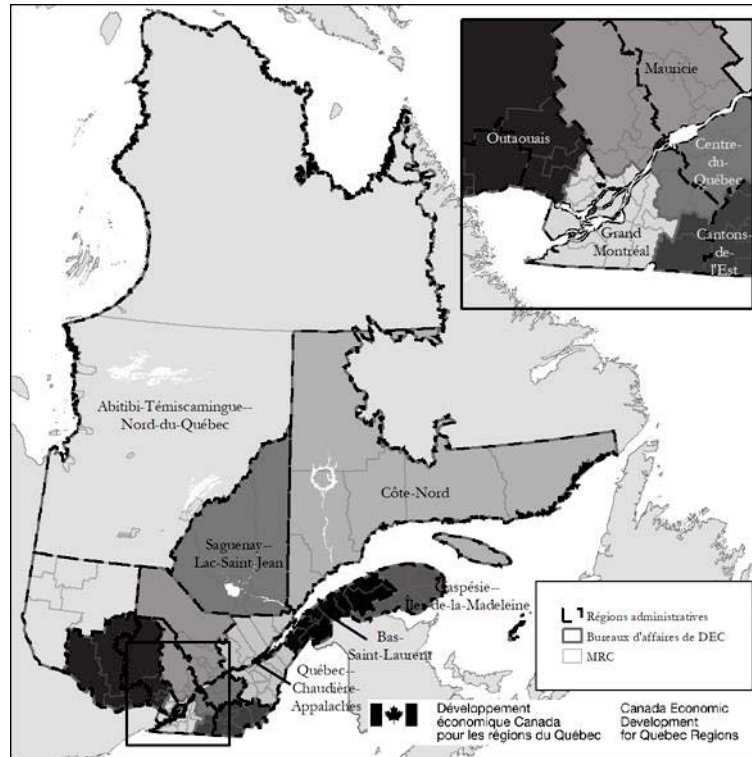


Figure 1 – Territoires des bureaux d'affaires de DEC  
Source : DEC

La prospérité des régions repose en grande partie sur des entreprises en mesure de croître, d'innover, de s'intégrer dans les chaînes de valeur et de prendre de l'expansion sur les marchés internationaux. Dans ce contexte hautement concurrentiel, les besoins des PME évoluent, et l'accès à des services spécialisés, à de l'accompagnement, à des équipements et à des expertises devient essentiel pour leur capacité d'innovation et leur croissance. Le nombre d'OBNL à vocation économique (p. ex. : grappes, associations sectorielles, incubateurs, accélérateurs d'entreprises, centres de transfert et centres de recherche) est en croissance au Québec et ceux-ci offrent une variété de services aux entreprises pour les soutenir dans leur trajectoire de croissance.

DEC assure le financement d'OBNL à vocation économique depuis de nombreuses années. Pour DEC, la notion d'écosystème invite à prendre un certain recul pour apprécier de manière plus large et stratégique la dynamique en cours, pour examiner les interactions et les synergies possibles. Les divers bailleurs de fonds, dont DEC, cherchent tous à mieux comprendre l'importance des OBNL à vocation économique et leur rôle dans leur

écosystème, qui lui-même évolue, se développe et se transforme. Pour DEC et les ADR, le développement des EIR passe donc essentiellement par le levier des OBNL à vocation économique.

Le fait de clarifier son approche en matière de développement des EER (incluant des EIR) permet à DEC d'engager un dialogue avec les autres acteurs concernés, en particulier les acteurs gouvernementaux qui investissent des fonds publics ayant un impact sur ces écosystèmes. De plus, cela permet d'engager un dialogue avec les chercheurs quant aux pistes de recherche utiles pour l'élaboration de politiques publiques dans le but d'optimiser les retombées des EER pour élaborer des politiques fondées sur des faits (*evidence-based*).

Avec le mandat de développer les EIR, le premier défi consistait à se doter d'un cadre d'analyse et d'une définition. Qu'est-ce qu'un EIR? En quoi est-ce différent d'un système d'innovation? Combien en existe-t-il dans les régions du Québec? Comment optimiser leurs retombées? Comment définir, observer et mesurer ces retombées? Définir ce con-

---

cept et en préciser les contours devaient essentiels pour être en mesure d'articuler une intention stratégique et d'orienter les investissements d'une agence comme DEC. La section qui suit explique ces notions, puis présente ce cadre d'analyse et les définitions selon la perspective de DEC.

## 2. Cadre d'analyse d'un EIR au sein d'un EER

Cette section présente un cadre d'analyse liant les deux concepts d'EER et d'EIR, où un EIR est un sous-système d'un EER. La première étape sous-jacente à l'élaboration d'un tel cadre d'analyse consiste d'abord à s'appropriier la littérature pertinente sur le sujet, puis à la synthétiser adéquatement afin qu'elle soit utile pour les praticiens en développement économique régional. Dans cette section, nous ferons d'abord un survol de la littérature et expliciterons le cadre d'analyse qui a été utilisé au sein de DEC.

Le premier enjeu par rapport à l'élaboration d'un cadre d'analyse pour saisir un EER s'avère sémantique, car plusieurs termes sont utilisés pour désigner un même phénomène. Moulart et Sekia (2003) utilisent le terme englobant de « modèles d'innovation territoriaux ». Oh, Phillips, Park et Lee (2016) mentionnent d'ailleurs, dans leur revue critique du concept d'EIR, que ce terme est une itération de l'expression « systèmes d'innovation régionaux », à laquelle on aurait apposé le préfixe « éco- » afin de souligner sa nature plus organique. Cette évolution du concept serait le fait de l'appropriation d'un concept fondamentalement universitaire par le milieu des affaires. Autio et Thomas (2014) conviennent que le concept est en soi relativement nouveau et que ses contours sont encore à définir. Partant de ce constat, nous avons conçu un cadre d'analyse en puisant dans la littérature traitant des interactions pouvant mener à de l'innovation et à de la croissance économique.

Notre revue des écrits nous a ainsi amenés à concevoir qu'un EER, qui inclut un EIR, est un système social qui implique des interactions entre différents acteurs, du public et du privé (Doloreux, 2002), et qu'il peut être composé de deux économies, l'une du savoir et l'autre mercantile, qui interagissent entre elles (Jackson, 2011). La première œuvre à la production de savoir, dont une partie sert à nourrir la commercialisation de produits,

tandis que la seconde redistribue une part des profits dans la première afin de stimuler la production de nouveau savoir.

Aussi, suivant les travaux d'Asheim, Grillitsch et Trippi (2016), qui utilisent le terme « système d'innovation régional », nous avons opté pour l'idée que deux sous-systèmes interagissent au sein d'un EER. Le premier sous-système, celui des « explorateurs de savoir », est composé d'universités, d'organismes de recherche privés et publics, d'organismes de médiation technologique, d'organismes de médiation de la main-d'œuvre et d'organismes d'éducation. Le second sous-système réfère aux « exploitants de savoir », à savoir des firmes, parfois organisées en une ou plusieurs grappes, avec potentiellement des réseaux horizontaux de collaborateurs et compétiteurs et des réseaux verticaux au long de la chaîne de valeur. Nous retenons d'ailleurs, à la suite d'Asheim, Grillitsch et Trippi (2016), que les EER peuvent varier en importance, selon les régions et en fonction de l'intensité des interactions entre les acteurs<sup>2</sup>.

De notre survol des écrits, nous retenons aussi que la portée géographique du concept d'EER est ouverte à interprétation. Ainsi, pour notre part, nous délimitons géographiquement les EER correspondant aux territoires des bureaux d'affaires de DEC afin, d'une part, de faciliter la coconstruction de savoir par rapport aux différents écosystèmes (chaque équipe dans les bureaux d'affaires ayant une connaissance fine des acteurs sur leur territoire) et, d'autre part, de s'assurer que les équipes puissent prendre action par rapport aux portraits des EER. En effet, pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, il est primordial de se doter d'un vocabulaire commun entre les sphères stratégiques, analytiques et opérationnelles de l'organisation. Un tel vocabulaire commun, il faut le souligner, s'avère un compromis entre la simplicité de mise en œuvre et la justesse avec laquelle il rend compte de la réalité.

Ainsi, nous avons séparé les EER en deux sous-systèmes. Comme nous l'avons mentionné dans la première section, DEC octroie du financement en aide directe aux PME et en aide indirecte aux OBNL à vocation économique. Pour les premières, nous les avons qualifiées d'« entreprises performantes ». Pour les seconds, nous les avons qualifiés

d'« EIR ». Selon la demande faite par le gouvernement du Canada d'appuyer les EIR, les ADR doivent en effet appuyer les organismes qui soutiennent les PME dans leurs efforts d'innovation. C'est un compromis dans la mesure où, selon les écrits sur le sujet, le concept d'EIR renvoie également aux entreprises innovantes – et pas seulement aux organismes de soutien. Nous captions la dynamique systémique par le biais des « interactions » entre les PME performantes et les EIR.

Par ailleurs, en accord avec les données du terrain, l'analyse a fait émerger deux catégories d'OBNL à vocation économique avec des rôles différents : une qu'on peut associer à l'EIR et l'autre au climat d'affaires. Les OBNL à vocation économique associés à l'EIR offrent des services spécialisés aux entreprises performantes pour les soutenir dans leur trajectoire d'expansion (p. ex. : service à l'exportation). Les OBNL à vocation économique associés au climat d'affaires, pour leur part, offrent des services plus généraux auprès des entreprises à portée locale et régionale, et leurs activités visent à stimuler le climat d'affaires régional. C'est néanmoins sur ce climat d'affaires que s'appuient les

EIR et les entreprises performantes. La figure 2 schématise notre conceptualisation d'un EER. Pour résumer, la base d'un EER est un (A) climat d'affaires propice au développement économique, sur lequel s'appuient un (B) écosystème d'innovation (EIR) et des (D) entreprises performantes. Ces trois éléments ont des (C) interactions qui stimulent positivement un EER.

Chaque bureau d'affaires de DEC œuvre au sein d'un territoire qui possède un EER qui lui est propre. Nous avons choisi des indicateurs qui nous permettent de qualifier chacun de ces éléments. Ainsi, il est possible de mieux cerner les enjeux de développement économique de chaque région et d'analyser de façon plus juste les meilleures interventions afin d'optimiser la dynamique entrepreneuriale. Aussi, il est possible de comparer les régions entre elles selon leur niveau de développement de chaque élément.

Les dimensions retenues servant à qualifier les éléments sont le fruit d'une collaboration avec les conseillers de DEC dans chacune des régions, selon les enjeux qu'ils rencontrent. Le tableau 1 détaille ces indicateurs.

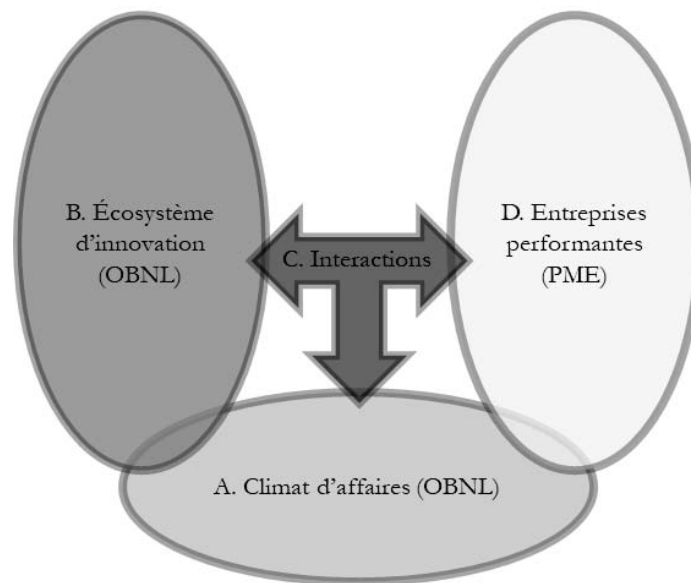


Figure 2 – Schématisation d'un EER  
Source : DEC

<b>A. Climat d'affaires</b>
Diversification économique Taux d'entrepreneuriat Nombre d'intentions d'investissement Taux de travailleurs de 25-64 ans
<b>B. Écosystème d'innovation régional (EIR)</b>
Moyenne de la pertinence perçue des OBNL* Part régionale des OBNL financés
<b>C. Interactions</b>
Collaboration entre les entreprises et les centres de recherche Collaboration entre les entreprises et les programmes gouvernementaux Collaboration des entreprises entre elles Moyenne de l'évaluation subjective de la participation des OBNL à l'écosystème d'innovation*
<b>D. Entreprises performantes</b>
Nombre de PME exportatrices Nombre de PME en croissance Taux d'adoption des technologies de pointe Taux d'emploi dans les sciences, technologie, l'ingénierie et mathématiques (STIM)

\* Données internes à DEC

Tableau 1 – Indicateurs permettant de qualifier les éléments d'un EER  
Source : DEC

Dans cette section, nous avons vu comment nous avons réussi à cerner un concept aux contours flous et à en faire un concept permettant d'appuyer la prise de décision, la planification stratégique et l'analyse régionale. Nous verrons dans la section suivante comment ce cadre d'analyse a pris forme dans l'organisation.

### 3. Tableau de bord des EER

La démarche entreprise par DEC a permis l'élaboration à la fois d'un cadre pour définir et analyser les EER du Québec ainsi que d'un outil en appui à la réflexion stratégique et à la prise de décision. Combinés, ils permettent de mieux comprendre les particularités régionales et l'intervention de DEC auprès des OBNL offrant des services aux entreprises.

#### 3.1 Résultats du cadre d'analyse

Premièrement, le cadre a permis d'obtenir une compréhension commune du concept d'EER et de sa portée. Il a également fait émerger la notion d'EER, qui englobe celle d'EIR, d'entreprises performantes et de climat d'affaires. Afin de démêler les différents concepts et interprétations, les équipes d'élaboration de politiques et de recherche ont eu à travailler en étroite collaboration avec les

équipes du secteur des opérations (les bureaux d'affaires), soit celles œuvrant en région et en contact avec les différents acteurs régionaux.

En identifiant le climat d'affaires, nous avons été en mesure de le distinguer de l'EIR et des PME performantes et, ainsi, de passer de la théorie à la pratique. En effet, il a alors été possible de séparer les OBNL selon leurs activités et de facilement visualiser l'intervention de DEC au sein de chaque région (climat d'affaires par rapport aux EIR). Il a été possible dès lors d'utiliser un concept pour trois visées : opérationnelle, analytique et stratégique.

Deuxièmement, le cadre a permis de contextualiser les EER grâce à la compilation dans un tableau de bord des résultats des indicateurs économiques du cadre d'analyse. Ce tableau de bord (voir figure 3) illustre à titre d'exemple le rang relatif des territoires à l'égard des quatre dimensions, et permet de rapidement visualiser les forces et les domaines d'amélioration de chaque région. Il est alors possible de forer l'information afin de prendre connaissance des facteurs explicatifs sous forme d'indicateurs sous-jacents et afin d'expliquer les résultats. À titre d'exemple, pour le territoire desservi par le bureau d'affaires de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, il a été possible de valider les besoins de diversification économique ainsi que le besoin d'appui et d'un accès à des ressources plus spécialisées pour les entreprises à fort potentiel.

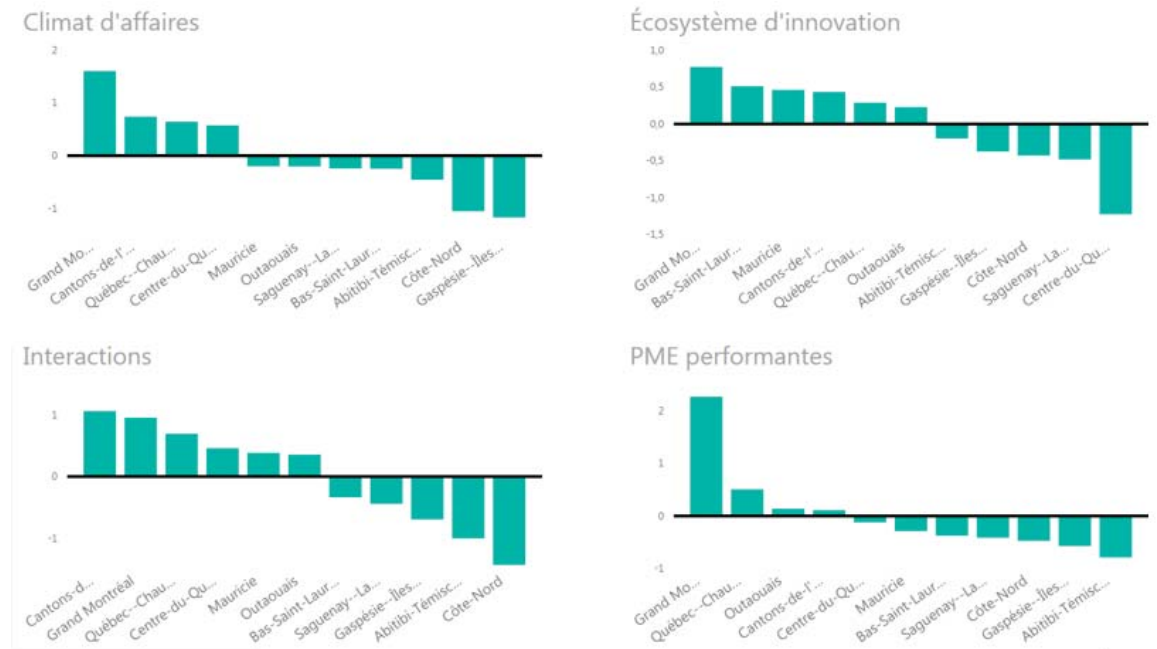


Figure 3 – Quatre dimensions d'un EER  
Source : DEC

La lecture des résultats permet également d'identifier des stratégies à explorer. À titre d'exemple, toujours dans le cas du territoire du bureau de la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, les résultats ont montré l'intérêt de favoriser à la fois les interactions entre les principaux acteurs de l'EER, les efforts quant au climat d'affaires (pour pouvoir ensuite favoriser le développement de l'EIR) ainsi que les partenariats entre les OBNL régionaux et interrégionaux afin d'augmenter les services offerts localement pour les entreprises performantes de la région.

Par ailleurs, des quatre dimensions, celle des « interactions » a été la plus difficile à capter en raison des données disponibles. Les résultats sont toutefois concluants, et démontrent la force et l'importance de ces interactions dans l'EER. Le faible résultat obtenu pour le territoire de la région du Grand Montréal dans cette dimension a créé certaines interrogations. L'analyse de celui-ci a permis d'identifier que la présence de plusieurs OBNL et la duplication de l'offre dans la région créent une fragmentation et, donc, une diminution des interactions.

Troisièmement, l'analyse des résultats a clairement mis en évidence les différences régionales entre les territoires couverts. Les forces économiques y sont très variables et différent considérablement d'une région à l'autre. De plus, il est possible de constater

l'absence de services dans certaines régions et des duplications dans d'autres. Il existe également une concentration de l'offre dans les grands centres urbains, et cette offre semble avoir de la difficulté à rejoindre les entreprises localisées dans les régions en périphérie des grands centres urbains.

Il était possible de connaître intuitivement ces enjeux et constats. Toutefois, la démarche entreprise a permis de valider ces intuitions, ce qui renforce la prise en compte de ces enjeux et constats pour le développement de politiques plus cohérentes et performantes.

L'analyse des résultats des composantes appuie donc une intervention dans les quatre dimensions d'un EER (A, B, C et D) selon une approche régionale. Le climat d'affaires (A) doit être encouragé pour la majorité des territoires couverts par les bureaux d'affaires dans le but de stimuler les composantes B, C et D. Les régions du Québec possèdent d'importants EIR, qui sont dynamiques, mais également très variables. Cette variabilité s'explique par l'éloignement des grands centres urbains, mais également par des régions défavorisées par l'absence de services, d'universités et, donc, de retombées qui pourraient en découler (p. ex. : moins d'accès à une expertise, aux innovations ou à la recherche appliquée).



### 3.2 Intégration des données dans un outil dynamique

La deuxième phase du projet a été de combiner les données du cadre d'analyse à celles provenant des projets financés par DEC à travers l'outil Power BI (Microsoft, 2019) afin d'obtenir un portrait plus complet de l'intervention de DEC par rapport à l'offre

suggérée. L'utilisation de cet outil a permis une visualisation rapide de résultats croisés (voir figure 4). L'exemple illustré ci-dessous montre les résultats des quatre dimensions du territoire de la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, à la fois selon son rang sur les 11 bureaux d'affaires de DEC ainsi qu'en fonction de la moyenne québécoise (ligne verticale).

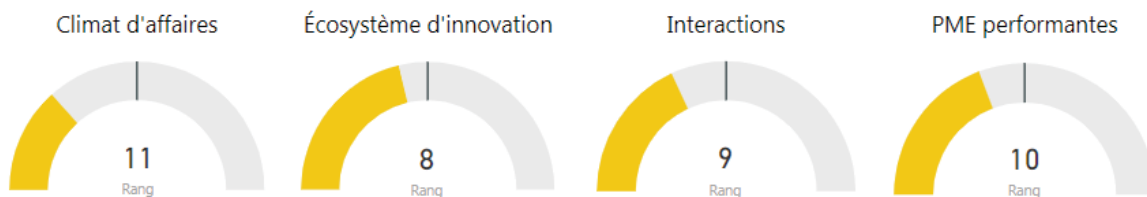


Figure 4 – Exemple de résultats indiquant le rang du bureau d'affaires et son rapport à la moyenne québécoise  
Source : DEC

Grâce au croisement des données, il a été possible d'obtenir une meilleure compréhension de qui DEC finance, où et pour quel montant, et ce, en fonction de chacune des dimensions. Il a été possible également de calibrer l'intervention de DEC dans chacune des quatre dimensions. De nouveaux constats ont été possibles. Par exemple, les OBNL à vocation économique œuvrant selon la définition choisie dans l'EIR ne constituent pas une seule et grande famille uniforme : ils sont nombreux et possèdent des activités, des portées et des pertinences variables. Ce croisement de données a également permis de mettre en lumière la portée des services offerts par ces OBNL et de déterminer si certaines régions bénéficient davantage que d'autres de leurs services.

### 3.3 Pertinence analysée

Finalement, une troisième base de données a été ajoutée aux précédentes (cadre d'analyse et données administratives). Celle-ci porte sur la pertinence pour DEC des OBNL financés et même non financés. Cette pertinence, évaluée en fonction de l'alignement des activités des organismes selon les priorités du gouvernement du Canada et de DEC, a permis de déterminer si certains regroupements d'OBNL étaient plus alignés que d'autres.

### 3.4 Principaux constats

L'analyse globale a également permis plusieurs résultats sur l'intervention de DEC : la pertinence et l'importance du rôle des OBNL pour les EIR ont été confirmées; le financement de DEC est aligné avec

ses priorités, c'est-à-dire qu'il est principalement dirigé vers l'EIR, mais demeure adapté aux besoins locaux; l'aperçu de l'offre de services des OBNL permet d'identifier l'absence de certains services ainsi que de potentielles pistes d'intervention; certains services sont plus présents dans les grands centres et ont de la difficulté à se rendre en région; les résultats appuient donc une intervention modulée selon une approche régionale.

Un constat supplémentaire a été fait : l'environnement des organismes de soutien à l'innovation est présentement en changement. De nouveaux joueurs offrant de nouveaux services apparaissent (p. ex. : incubateurs, accélérateurs et nouveaux centres collégiaux de transfert de technologie). Aussi, de jeunes et de nouveaux OBNL bousculent les façons de faire des plus anciens. Les organismes de soutien sont donc de plus en plus nombreux à approcher DEC afin d'obtenir du financement, et ce, dans un contexte où les enveloppes budgétaires sont bien utilisées.

Les résultats de la démarche sont probants. Le cadre d'analyse élaboré a permis de clarifier les concepts d'EER et d'EIR, puis d'établir une définition commune au sein de DEC. L'utilisation du tableau de bord des EER permet une approche sur les plans opérationnel, analytique et stratégique. Par ailleurs, les outils d'analyse élaborés et les résultats obtenus permettent de répondre aux objectifs initiaux. Ils permettent aussi d'obtenir une meilleure compréhension des EIR, de leurs particularités ainsi que de l'intervention de DEC auprès des OBNL à vocation économique financés et non

financés. Grâce à l'intégration des données dans un outil dynamique, DEC sera en mesure de facilement mettre à jour les données et d'en ajouter de nouvelles afin d'obtenir un portrait des OBNL à vocation économique présents dans chacun des territoires ainsi que de l'intervention de DEC. C'est une intelligence régionale qui a été construite. Ainsi, en plus de répondre aux objectifs initiaux, les résultats obtenus grâce à l'exercice peuvent servir d'appui à la réflexion stratégique et à la prise de décision.

### Discussion et conclusion

Cette étude de cas de la mise en œuvre d'un « modèle d'innovation territorial » (Moulaert et Sekia, 2003) s'avère intéressante pour plusieurs raisons.

D'abord, les modèles théoriques ont dû être adaptés afin d'être utilisés adéquatement au moment de mettre en œuvre une politique publique. Notre modèle est construit de façon à être utile tant aux décideurs qu'aux intervenants dans les régions. Ainsi, il porte implicitement un plaidoyer en faveur du rapprochement entre le milieu universitaire et le milieu des politiques publiques. En effet, pour que les modélisations théoriques puissent avoir de l'influence auprès des politiques publiques, les chercheurs doivent prendre en compte les contraintes opérationnelles dans lesquelles les organisations gouvernementales naviguent, c'est-à-dire leur contexte de mise en œuvre.

### REMERCIEMENTS

*Nous remercions Mario Vendittoli, directeur de l'intelligence économique à DEC, ainsi que François Labelle, professeur à l'UQTR, pour leurs précieux commentaires. Nous remercions également nos collègues des bureaux d'affaires de DEC qui ont coconstruit avec nous le cadre d'analyse présenté dans cet article. Les idées présentées dans cet article n'engagent que les auteurs.*

### NOTES

- 1 Notons que, pour constituer un avantage comparatif et dans une logique de spécialisation intelligente des territoires (McCann et Ortega-Argilés, 2016), les ressources construites au sein des territoires tendent à se concentrer dans certains domaines. De tels avantages comparatifs ne sont cependant pas permanents, les territoires étant touchés à des degrés divers par les mégatendances en cours (changements technologiques, démographiques et climatiques) (OCDE, 2019).
- 2 Ainsi, dans les régions périphériques, un EIR peut être caractérisé par une certaine « minceur », c'est-à-dire qu'à la base, les interactions entre acteurs ne sont pas nombreuses, même dans les cas où elles sont optimales. Dans les régions industrielles traditionnelles, les EIR peuvent tendre à demeurer dans les secteurs traditionnels d'une région. Pour les régions métropolitaines, on peut assister à une « fragmentation », soit un manque de connectivité des acteurs.

Ensuite, nous avons construit notre modèle en collaboration avec les intervenants de DEC sur le terrain. Cela nous a permis d'aller chercher l'adhésion des membres de l'organisation par rapport à l'utilité du modèle ainsi que son contenu. Ainsi, nous avons pu réaliser qu'il existe deux catégories d'OBNL à vocation économique, qui n'appuient pas de façon identique les EER. Ce constat a amené un éclairage nouveau par rapport à l'intervention de DEC et a permis de mieux comprendre la dynamique régionale qui leur était propre, de même que l'importance relative d'améliorer leur climat d'affaires ou leur EIR.

L'étude de cas présentée a détaillé la démarche entreprise afin de doter une organisation d'un cadre d'analyse et, subséquentement, d'un outil utile à la prise de décision et à la réflexion stratégique. Cette démarche s'inscrit comme un compromis entre la modélisation théorique et la pratique sur le terrain. Le résultat est un outil coconstruit entre les utilisateurs et les analystes qui a doté l'organisation d'un langage commun.

Pour la suite des choses, nous devons nous assurer de la pérennité de l'outil, c'est-à-dire qu'il continue d'être utile et pertinent. Pour ce faire, nous devons entretenir le dialogue avec, d'une part, les intervenants de DEC sur le terrain et, d'autre part, les chercheurs qui s'intéressent aux EER.

---

## RÉFÉRENCES

- Asheim, B., Grillitsch, M. et Trippel, M. (2016). Regional innovation systems: Past-present-future. Dans R. Shearmur, C. Carrincazeaux et D. Doloreux (dir.), *Handbook on the geographies of innovation* (1<sup>re</sup> éd., p. 45-62). Cheltenham, R.-U. : Edward Elgar Publishing.
- Autio, E. et Thomas, L. D. W. (2014). Innovation ecosystems: Implications for innovation management. Dans M. Dodgson, D. M. Gann et N. Phillips (dir.), *The Oxford handbook of innovation management* (1<sup>re</sup> éd., p. 204-228), Oxford, R.-U. : Oxford University Press.
- Bradford, N. (2017). *Canadian regional development policy: Flexible governance and adaptive implementation*. [s. l.] : OCDE et Commission européenne. Repéré à [www.oecd.org/cfe/regional-policy/Bradford\\_Canadian-Regional-Development-Policy.pdf](http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/Bradford_Canadian-Regional-Development-Policy.pdf)
- Doloreux, D. (2002). What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24(3), 243-263. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00007-6)
- Jackson, D. J. (2011). *What is an innovation ecosystem?* Arlington, VA : National Science Foundation. Repéré à [http://erc-asoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://erc-asoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf)
- McCann, P. and R. Ortega-Argilés. (2016). Smart specialisation, entrepreneurship and SMEs: Issues and challenges for a results-oriented EU regional policy. *Small Business Economics*, 46(4), 537-552. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9707-z>
- Microsoft. (2019). *Power BI* [Logiciel]. Repéré à <https://powerbi.microsoft.com/fr-fr/>
- Ministère des Finances du Canada. (2018). *Budget du Canada 2018*. Ottawa, ON : Gouvernement du Canada. Repéré à [www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-fr.pdf](http://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-fr.pdf)
- Moulaert, F. et Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37(3), 289-302. <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>
- OCDE. (2019). *OECD Regional outlook 2019: Leveraging megatrends for cities and rural areas*. Paris, France : Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264312838-en>
- OCDE et Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.), série *The Measurement of scientific, technological and innovation activities*. Paris/Luxembourg : Éditions OCDE/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S. et Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>
- Pelissier, M. (2009). Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire?, *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(1), 291-303. Repéré à [www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-291.htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-291.htm)