

Saguenay–Lac- Saint-Jean : un écosystème jeune et dynamique





Table des matières

Mot sur l'auteur	4
Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec	4
Équipe de travail	4
Partenaires principaux	4
Constats clés	5
Introduction	7
Partie 1. Survol de l'écosystème startup au Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ)	8
Les acteurs et actrices de l'écosystème	9
Un écosystème jeune et de proximité	10
Plusieurs secteurs d'innovation	10
Partie 2. Les entrepreneur.e.s innovant.e.s et les startups	11
Des parcours similaires	11
Un réseau de pair.e.s entrepreneur.e.s	12
Une confiance en l'accompagnement	12
Des besoins qui restent à combler	13
Des entrepreneur.e.s attaché.e.s à leur région	15
Partie 3. Les relations entre les structures d'accompagnement	16
Des offres d'accompagnement similaires	16
Entre collaborations et compétitions	17
Plusieurs collaborations formelles	17
Plusieurs collaborations informelles	18
Conclusion	19
Annexe 1 - Détails sur la méthodologie et l'éthique de la recherche	21
Annexe 2 - Définitions contextuelles d'un écosystème <i>startup</i> et d'une <i>startup</i>	22
Annexe 3 - Parcours typique des entrepreneur.e.s au SLSJ	24
Annexe 4 - Besoins exprimés par les structures d'accompagnement et les entrepreneur.e.s	25
Annexe 5 - Bibliographie	26

Mot sur l'auteur

Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec

Le Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec (MAIN) est un organisme à but non lucratif. MAIN est le premier regroupement à l'échelle québécoise d'accélérateurs et d'incubateurs d'entreprises technologiques et innovantes. Sa mission est de renforcer la cohésion et l'efficacité de l'écosystème d'accompagnement des *startups* afin d'augmenter son impact sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation au Québec. Son ambition est que chaque *startup*, où qu'elle soit sur le territoire québécois, puisse accéder le plus rapidement possible aux meilleures ressources disponibles pour soutenir son développement et sa croissance. Finalement, il contribue à promouvoir le rôle et l'impact de l'accélération et de l'incubation d'entreprises auprès des acteurs et actrices de l'écosystème entrepreneurial.

Équipe de travail

Gestion de projet

Milène Lokrou

Akina Matsuo (jusqu'en mai 2021)

Rédaction

Alexandra Ferland

Valérie Grandbois

Milène Lokrou

Recherche

Meryem Belakhdar

Valérie Grandbois

Monica Simionato

Révision

Sabrina Bernier

Karine Côté

Anick Patenaude

Graphisme

Anne-Sophie Perreault

Illustrations

Juliane Choquette-Lelarge

Partenaires principaux



Avec le soutien de nos partenaires universitaires :

Mitacs

Université de Sherbrooke

Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Trois-Rivières

Constats clés

Cette étude sur le Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) est la première initiative de documentation régionale d'écosystème *startup* au Québec. Bien que celle-ci soit partielle, voici quelques éléments clés qui en ressortent :

- **L'écosystème startup du SLSJ est jeune et dynamique** comme en témoignent les nouveaux lieux et initiatives émergentes dans l'offre d'accompagnement ([Partie 1](#));
- **La petite taille de l'écosystème *startup* du SLSJ constitue à certains égards une force pour les acteurs et actrices¹ de celui-ci** bien que de manière générale, le petit bassin de main-d'oeuvre disponible peut limiter la croissance des *startups* ([Partie 1](#));
- **Le secteur du numérique et des technologies de l'information n'est pas le principal vecteur de l'innovation et des *startups*** au SLSJ. L'innovation se retrouve dans plusieurs autres secteurs d'activités et industries tels que le secteur du textile, de l'alimentation ou de l'agriculture ([Partie 1](#));
- **La région est riche d'institutions du savoir**, notamment une université et des Cégeps, qui pourraient intervenir de manière stratégique pour dynamiser et diversifier le bassin d'entrepreneur.e.s innovant.e.s et de *startups* ([Partie 1](#));
- **L'offre d'accompagnement n'est pas toujours adaptée aux caractéristiques de l'écosystème du SLSJ et aux besoins de ses entrepreneur.e.s** ce qui rend difficile l'identification de certains projets **entrepreneuriaux innovants²** (Parties [1](#) et [2](#));

1. Bien que tous les efforts aient été pris pour assurer des formulations neutres en matière de genre, le masculin générique peut avoir été utilisé, si une formulation neutre est impossible, si les doublets rendent la phrase difficilement lisible ou intelligible ou si les hommes et les femmes se trouvent déjà explicitement nommé.e.s dans le texte. (Source: [Guide relatif à la rédaction épïcène de l'Université de Sherbrooke](#))

2. Voir définition en annexe 2

- **Les acteurs et actrices de l'accompagnement au SLSJ ne parviennent pas seul.e.s à combler les besoins exprimés par les entrepreneur.e.s *startup* de la région ([Partie 2](#));**
- **L'offre d'accompagnement dans les étapes de prédémarrage et démarrage est bien développée.** Cependant, il existe un manque d'accompagnement pointu et soutenu dans les phases de développement plus avancées (Parties [2](#) et [3](#));
- **Les collaborations entre les acteurs et actrices de l'écosystème *startup* au SLSJ prennent souvent des formes informelles.** Ces formes de collaborations lorsqu'elles s'accompagnent aussi de collaborations plus formelles peuvent avoir un impact plus fort sur l'écosystème (Parties [2](#) et [3](#));
- **Il y a la perception d'un manque de ressources spécialisées au niveau de l'accès au financement au SLSJ qui agirait comme un frein à la croissance des *startups* ([Partie 3](#)).**

Ces constats, et de manière plus large le présent rapport, posent les bases d'une réflexion sur les éléments à surveiller dans le futur afin de développer un écosystème *startup* nourricier au SLSJ.

Introduction

Cette étude s'inscrit dans une perspective plus large : **accroître les connaissances des écosystèmes *startup* québécois**. Ces connaissances parfois communes sont aussi fortement influencées par les caractéristiques culturelles, sociales et matérielles de chaque région (Kauffman Foundation, 2014).

C'est donc dans l'optique d'identifier les spécificités du Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) que MAIN, Ubisoft Entrepreneur.e et Le Hub Saguenay–Lac-Saint-Jean se sont associés.

Deux études complémentaires ont été réalisées en parallèle afin de couvrir les aspects suivants :

- 1. Les besoins des entrepreneur.e.s innovant.e.s et des *startups* au SLSJ;**
- 2. Les relations entre les structures d'accompagnement.**

Ces aspects permettent de faire un survol de l'écosystème *startup* au SLSJ : les caractéristiques des entrepreneur.e.s et de leur parcours, l'offre et le positionnement des structures d'accompagnement ainsi que les dynamiques de collaboration. Les réponses apportées découlent de consultations avec dix-huit (18) entrepreneur.e.s en mode *startup* et vingt et une (21) personnes ressources de l'écosystème d'innovation et de *startup*³ du SLSJ.

3. Des détails sur la méthodologie de la recherche sont présentés en annexe (voir Annexe 1, p.20).

Partie 1.

Survol de l'écosystème *startup* au SLSJ

De manière générale, lorsqu'on parle d'écosystème *startup* on fait référence à un système doté d'une **culture commune**; de **modèles** inspirants; de personnes et d'institutions avec la **connaissance** et les **ressources** nécessaires; de **politiques et infrastructures** qui facilitent les interactions entre toutes les parties prenantes qui soutiennent l'innovation; **d'activités** faisant la promotion de l'innovation et encourageant activement l'**engagement** de participant.e.s varié.e.s; et la présence de personnes **leaders** assumées et mobilisatrices qui permettent à l'écosystème de réaliser son plein potentiel⁴.

La notion de *startup* est quant à elle moins facile à saisir. En effet, les recherches récentes

réalisées au Québec ont révélé que **nombreux sont les acteurs et actrices au sein d'un écosystème *startup*** en émergence qui ne s'entendent pas sur la compréhension et la définition du terme *startup* (MAIN, 2020). À bien des égards, la définition utilisée au Québec est teintée par des modèles inspirants, tels que la Silicon Valley en Californie, ou Boulder au Colorado, mais pas nécessairement adaptés ou représentatifs des différentes réalités régionales. À quoi fait-on donc référence, lorsqu'on parle d'écosystème *startup* au Saguenay–Lac-Saint-Jean? Quels sont les acteurs et actrices de l'écosystème? Quel est la taille et le niveau de maturité de cet écosystème? Quels sont les secteurs d'innovation?



4. Les détails sur la définition des concepts centraux sont présentés à la page 22.

Les acteurs et actrices de l'écosystème

- Il existe **une variété de profils d'individus, d'expériences de vie et de travail ainsi que de types de projets**. Cependant, un premier constat est celui de l'absence ou de la faible représentation d'entrepreneur.e.s en mode *startup* issu.e.s de la **diversité culturelle et de genre**. L'écosystème du SLSJ s'appuie donc sur sa forte diversité générationnelle ainsi que sur la richesse et la diversité des parcours de ses entrepreneur.e.s.
- Le SLSJ déploie toutefois les efforts nécessaires pour stimuler l'entrepreneuriat au féminin. En effet, il existe **une offre d'accompagnement dédiée aux femmes** en affaires et plusieurs programmes sont développés spécifiquement pour stimuler l'entrepreneuriat au féminin.
- Il existe **plusieurs structures et lieux d'accompagnement** au SLSJ. L'accompagnement n'est pas limité aux incubateurs et accélérateurs. Si la variété d'acteurs et d'actrices est une force pour la région, **la raison d'être de chacun.e est insuffisamment définie** ce qui peut constituer une barrière à l'efficacité de l'accompagnement existant.
- La grande région du SLSJ compte **plusieurs institutions du savoir sur son territoire** :
 - Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) : un partenaire important dans la **création et le développement** de l'écosystème entrepreneurial innovant.
 - CEE-UQAC : vise à encourager l'innovation dans l'écosystème par le **transfert technologique, de connaissances et d'expertises**.
 - Cégeps du SLSJ (Collège d'Alma, cégep de Jonquière, cégep de Saint-Félicien et cégep de Chicoutimi) : offrent une **formation et introduction entrepreneuriales** de valeur par le biais de la diversité des programmes offerts et le développement du volet entrepreneuriat scolaire et le volet de démarrage d'entreprise.

Un écosystème jeune et de proximité

En termes de maturité, l'écosystème *startup* du SLSJ est relativement jeune et en termes de taille il est relativement petit comparativement à d'autres villes et régions du Québec. Ces particularités ne semblent toutefois pas défavoriser le SLSJ lorsqu'on le compare aux centres urbains. Par exemple, la petite taille de l'écosystème du SLSJ favorise les contacts entre les entrepreneur.e.s et les accompagnateur.trice.s, les acteur.trice.s de l'écosystème ainsi qu'entre les entrepreneur.e.s. Cette proximité physique permet de facilement identifier et circonscrire les ressources connues et clairement communiquées de l'écosystème. Toutefois, la petite taille de l'écosystème signifie qu'il doit composer avec un bassin de talents limité. Lorsque le bassin de talents disponible est petit, le recrutement devient une contrainte à la croissance, contrainte qui bien évidemment n'est pas propre au SLSJ mais à tous les écosystèmes tributaires d'un écosystème en émergence.

Plusieurs secteurs d'innovation

L'innovation prend plusieurs formes, elle peut être de nature technologique, mais aussi d'autres types : produits et services, modèles économiques ou d'affaires et procédés ou processus (Anthony, 2012). L'écosystème *startup* du SLSJ témoigne bien de cette réalité : **le secteur du numérique et des technologies de l'information n'est pas le principal vecteur de l'innovation et des startups**. En effet, des *startups* et des PME innovantes émergent dans plusieurs secteurs notamment dans le textile, l'alimentation et l'agriculture. Au-delà des divers secteurs innovants, pour le SLSJ comme pour les autres écosystèmes *startups* québécois, l'enjeu qui survient est d'être en mesure d'identifier les **projets entrepreneuriaux innovants de sorte qu'ils ne passent pas sous le radar, les privant ainsi de bénéficier des services d'accompagnement adéquat**.

Un autre élément important à faire ressortir ici est l'influence perçue de la taille du marché régional sur le potentiel innovant du SLSJ. Certain.e.s intervenant.e.s ont souligné que le potentiel innovant du SLSJ était limité par la taille de son marché. Il convient donc de rappeler que **les startups sont global first; c'est pourquoi une zone géographique ne devrait pas être une barrière à leur potentiel innovant**. L'écosystème *startup* du SLSJ gagnerait à collaborer davantage avec des acteurs et actrices d'autres territoires afin de permettre à ses *startups* d'explorer leur potentiel innovant et ainsi créer de la valeur pour la région. **L'expérience démontre que cette ouverture sur les marchés extérieurs et cette mobilité offerte aux startups ne les empêche pas de s'enraciner dans leur région d'origine**, on peut citer la *startup* Taïga à Shawinigan en exemple (Municipalité de Shawinigan, 2021). Cette réalité est aussi présente chez les entrepreneur.e.s du SLSJ ([voir partie 2](#)).

Partie 2.

Les entrepreneur.e.s innovant.e.s et les *startups*

Tel que mentionné précédemment, l'écosystème du SLSJ est riche de par la variété des profils d'individus, d'expériences de vie et de travail ainsi que de types de projets. Il s'agira ici de présenter le parcours des entrepreneur.e.s innovant.e.s ou en mode *startup* du SLSJ, les éléments qui les caractérisent et les besoins exprimés.

Des parcours similaires

Plusieurs éléments similaires dans les profils et dans le parcours entrepreneurial des entrepreneur.e.s consulté.e.s dans le cadre de cette étude ont été identifiés. Les similitudes dans les parcours se situent surtout aux stades de prédémarrage et de démarrage de leur *startup* :

1. Les entrepreneur.e.s qui ont vécu une **expérience entrepreneuriale dans leur jeunesse** pendant les années du Cégep ou de l'université ont gardé le goût d'entreprendre sérieusement;
2. La majorité des entrepreneur.e.s de notre échantillon **ont laissé un emploi en tant que salarié.e pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale**: soit par manque de défis dans leur emploi, soit par manque d'écoute des idées innovantes qu'ils avaient dans leurs lieux de travail;
3. Dès que l'idée entrepreneuriale surgit, les entrepreneur.e.s rencontré.e.s disent avoir **consulté la structure d'accompagnement la plus proche d'elles et d'eux**: un centre entrepreneurial universitaire ou un centre local de développement;
4. **Les entrepreneur.e.s innovant.e.s ont effectué plusieurs transitions d'un organisme ou d'un lieu d'accompagnement vers un autre** grâce au référencement notamment.

Les parcours et les profils similaires des entrepreneur.e.s *startup* au SLSJ permettent **d'envisager la mutualisation et la complémentarité des ressources ou expertises**.

Un réseau de pair.e.s entrepreneur.e.s

Afin de répondre à l'ensemble de leurs besoins, les entrepreneur.e.s qui se lancent dans l'aventure entrepreneuriale ont le réflexe de chercher des ressources de manière informelle à travers leurs réseaux. Ainsi, **plusieurs entrepreneur.e.s de notre échantillon deviennent rapidement des promoteur.trice.s de l'entrepreneuriat** dans la région par différentes actions concrètes :

- Certain.e.s entrepreneur.e.s innovant.e.s établi.e.s depuis moins de dix ans vont apporter du soutien à l'incubation : ils et elles **accueillent et soutiennent de nouveaux.elles entrepreneur.e.s.**
- D'autres vont **favoriser l'essaimage auprès de leurs employé.e.s** qui manifestent une intention entrepreneuriale et qui souhaitent la réaliser chez eux.elles.

Quelques structures d'accompagnement semblent au fait de ce réseau informel, utilisant le terme « sous-marin » en référence à ces entrepreneur.e.s qui émergent tout à coup dans l'écosystème avec des projets bien ficelés ou avancés. Ce phénomène signale également que des leaders émergent dans l'écosystème du SLSJ pour mobiliser les réseaux d'entrepreneur.e.s, ce qui est un des éléments essentiels d'un écosystème *startup* sain⁵.

Une confiance en l'accompagnement

Le fait que l'offre d'accompagnement ne réponde pas exactement à tous leurs besoins n'empêche pas les entrepreneur.e.s de l'échantillon d'affirmer que **l'accompagnement a un réel impact** sur le développement de leur entreprise. Les avantages énumérés sont variés :

donner de la crédibilité à la jeune entreprise;

offrir de la visibilité;

avoir accès à des espaces de travail;

faire du réseautage;

obtenir des ressources en ligne;

diminuer les doutes et mitiger les risques avec des personnes externes;

espérer trouver de l'aide ou des références pour des besoins variés.

5. Voir annexe 2

Ces avantages existent tant pour les entrepreneur.e.s en démarrage que pour les entrepreneur.e.s innovant.e.s ou en besoin d'innovation qui ont déjà une entreprise établie dans la région.

Pour certain.e.s, le recours à des services offerts par des structures d'accompagnement leur a permis de **bien orienter leur parcours et de mieux allouer leurs énergies et leurs ressources financières.**

Des besoins qui restent à combler

Au SLSJ, il y a une bonne offre d'accompagnement dans les phases de **prédémarrage et démarrage**. L'offre demeure toutefois à développer afin de répondre aux besoins des *startups* plus matures. Les structures d'accompagnement et les entrepreneur.e.s rencontré.e.s pour les fins de cette étude ont exprimé des besoins particuliers perçus comme étant nécessaires au développement des *startups*. Lorsque nous faisons un croisement entre ses besoins, nous sommes en mesure de les diviser en trois catégories⁶:

1

une offre plus personnalisée qui permet de répondre à des besoins pointus pour lesquels par exemple les programmes en cohorte ne sont pas toujours adaptés même si cela signifie de se tourner vers des ressources et des expertises extérieures à la région;

Ce besoin exprimé n'est pas propre au SLSJ. En effet, celui-ci est souvent exprimé par les entrepreneur.e.s qui ont des *startups* qui se trouvent à un stade de développement plus mature.

6. Un tableau des besoins exprimés a été mis en annexe Voir annexe 2

2

un meilleur affichage des réseaux disponibles et spécialisés que les entrepreneur.e.s pourraient intégrer de même que la création ou le développement d'un réseau efficace d'entrepreneur.e.s;

Ce besoin, tel qu'exprimé, est d'autant plus intéressant que la littérature met en évidence le fait qu'un écosystème est affaire de communauté, de mise en relation et de capital social (Kauffman Foundation, 2015).

3

un partage des exemples de réussite, des bons coups et une mise en valeur de ceux-ci.

Le besoin de modèles qui transforment et inspirent est un élément essentiel pour la maturité d'un écosystème. Ce besoin n'est ni propre au SLSJ ni propre aux écosystèmes régionaux. Il constitue un critère central pour l'ensemble des écosystèmes *startups*.

Il y a encore du travail à faire afin d'arrimer l'offre des structures d'accompagnement et les besoins des *startups* et de l'écosystème innovant en général. Toutefois, l'existence d'une **convergence entre les structures d'accompagnement et les entrepreneur.e.s sur la nature des besoins perçus de l'entrepreneur.e** est de bon augure en ce qui a trait à l'évolution des services offerts au SLSJ.

Des entrepreneur.e.s attaché.e.s à leur région

Au SLSJ, l'impulsion entrepreneuriale est marquée par un retour aux sources et l'entrepreneuriat est perçu comme un projet de vie. Dans cette quête de la conciliation qualité de vie, famille et travail, **les régions sont avantagées et attirent un segment d'entrepreneur.es innovant.e.s** qui viennent avec des manières différentes de faire et d'entreprendre.

L'écosystème du SLSJ a **plusieurs cas d'entrepreneuriat hybride**. Il s'agit d'entrepreneur.e.s émergent.e.s qui sont encore salarié.e.s et employé.e.s dans une autre entreprise. Le projet de *startup* est parfois le fait d'une idée lancée lors d'une discussion spontanée entre ami.e.s. Ces projets sont d'abord un passe-temps ou un défi et ne demandent pas d'investissement ou d'engagement importants. Les nouvelles technologies et le virage numérique sont particulièrement favorables aux démarrages de projets de type « garage » démarrés avec des coûts initiaux faibles et avec peu de risques. Dans certains cas, il y a une transition vers un projet entrepreneurial en bonne et due forme qui demande un plus grand engagement.



Partie 3. Les relations entre les structures d'accompagnement

Cette partie du rapport met en évidence les structures d'accompagnement, c'est-à-dire la première ligne d'intervention auprès des entrepreneur.e.s, et les différentes manières dont elles interagissent ensemble.

Des offres d'accompagnement similaires

Une grande partie des structures d'accompagnement qui interviennent auprès des *startups* dans les régions du Québec sont généralistes et présentent une offre de services et des ressources assez similaires (MAIN, 2020). Il s'agit d'une observation faite au SLSJ également. En effet, les structures d'accompagnement y sont **concentrées dans les étapes de prédémarrage et démarrage**. Tel que mentionné précédemment, il reste donc à développer des offres plus pointues et un accompagnement soutenu dans les phases de développement plus avancées.

Lorsqu'on s'intéresse à l'accès au financement, par exemple, on est en mesure de mettre en lumière les éléments suivants :

- Les entrepreneur.e.s au SLSJ ont la perception qu'il y a un **manque de ressources spécialisées au niveau de l'accès au financement**.
- Il y a le sentiment que les aides financières de base ou traditionnelles existent et sont accessibles, mais qu'il s'agit surtout de petits montants qui ne permettent pas de soutenir la croissance des startups et que ces aides sont très coûteuses en termes de temps.

Les perceptions précédentes ne sont pas isolées et ne se limitent pas au SLSJ. En effet, lors du Sommet des accélérateurs 2021, différents types d'acteurs et d'actrices de l'écosystème *startup* du Québec ont noté un manque de connaissances de part et d'autre de la chaîne de financement. Une meilleure communication autour des règles d'octroi de subventions, des modalités d'évaluation et des critères d'admissibilités de différentes ressources ou programmes financiers serait donc bienvenue.

Entre collaborations et compétitions

Comme c'est le cas dans la majorité des écosystèmes *startup* régionaux du Québec, **la coopétition tend à être la dynamique prédominante pour décrire les relations entre les structures d'accompagnement dans l'écosystème *startup* du SLSJ (Schropp et MAIN, 2021).** Par coopétition on entend la coexistence de dynamiques collaboratives et compétitives, un phénomène généralement présent dans des environnements complexes et dynamiques comme celui des écosystèmes *startups* (Theodoraki & Messeghem, 2015, 2016, 2020). Ces dynamiques coopétitives dans les écosystèmes entrepreneuriaux se manifestent particulièrement lorsqu'il est question de mutualiser les ressources et compétences (Theodoraki & Messeghem, 2015, 2016, 2020).

Dans une situation de coopétition, les dynamiques compétitives peuvent donc en parallèle être accompagnées d'une variété de collaborations **informelles et formelles authentiques et solides**. La présence de ces collaborations ainsi que le potentiel de complémentarité sont des composantes importantes pour un écosystème dynamique et durable et à cet égard, le SLSJ fait bonne figure. Il y a un important bénéfice au fait que l'état actuel de l'écosystème du SLSJ soit en émergence. Il y a une certaine effervescence qui, si elle est bien canalisée, peut mener à des actions de concertation et une dynamique productive de coopétition.

Plusieurs collaborations formelles

Au SLSJ, **les collaborations dites formelles sont une pratique bien intégrée et active au sein de l'écosystème⁷.** La collaboration formelle est caractérisée par des ententes écrites signées par les participant.e.s, des objectifs concrets, des échéanciers précis (avec une durée parfois limitée), des rencontres régulières et documentées ainsi que des attentes claires et acceptées par toutes les personnes participantes. Les regroupements sectoriels sont un exemple de collaboration formelle tout comme la création d'un lieu sous l'impulsion d'un partenariat public-privé en est un autre exemple. Tous deux sont des cas de figure relevés au SLSJ.

Toutefois, il a été remarqué que **les collaborations formelles observées en lien avec l'innovation et les *startups* au SLSJ visent rarement directement l'accompagnement des entreprises.** Il semblerait plutôt que les collaborations entre structures dans un objectif d'accompagnement des *startups* soient informelles.

7. Une collaboration formelle peut être décrite comme une coopération réunissant plusieurs acteurs et actrices du terrain (régionale ou transrégionale), ayant des expertises diversifiées ou complémentaires (dépendamment de l'objectif de la collaboration).

Plusieurs collaborations informelles

Plusieurs acteurs et actrices de l'écosystème sont réticents quant à la formalisation des collaborations sous forme d'entente et proposent plutôt une approche informelle, flexible et expérientielle afin de **tester différents modes de collaboration avec leurs pair.e.s.** Plusieurs collaborations informelles ont été relevées au SLSJ. Celles-ci prennent la forme d'événements, de rencontres et d'échanges informels et permettent de créer des relations et des opportunités de référencement. Les collaborations informelles permettent de **créer des relations entre les acteurs et actrices, entre les entrepreneur.e.s et d'améliorer l'expérience d'accompagnement par la mobilité, la qualité, la diversité et l'accès à des ressources spécialisées** (Schropp et MAIN, 2021).

Plusieurs structures d'accompagnement ont le réflexe de consulter en priorité les acteurs et actrices de soutien de l'écosystème qu'elles connaissent personnellement (Schropp et MAIN, 2021). Ces collaborations auraient **avantage à être stabilisées et canalisées dans un dessein commun clair et mobilisateur** afin qu'elles ne s'appuient pas que sur des individus et qu'elles soient ainsi plus durables.

Les structures d'accompagnement sondées évoquent **une collaboration organique, informelle et une connaissance partagée de l'évolution de la situation des entreprises** qu'elles accompagnent parfois en commun. Toutefois, il arrive pour des besoins plus spécifiques qu'elles ne soient pas en mesure d'accompagner ou de référer celles-ci étant donné le manque de spécialisation et d'expertise présent dans la région. Par ailleurs, le manque de ressources financières pour engager de l'expertise en dehors de la région agit parfois aussi comme frein à l'accompagnement ou au référencement.

Au SLSJ, **l'ambition collective de faire rayonner la région en matière d'écosystème entrepreneurial** pourra s'avérer bénéfique pour la création de collaborations réussies entre les différent.e.s acteurs et actrices. Il faut réellement **développer une proximité relationnelle** entre eux et elles. Ce type de proximité qui passe par les connexions (Kauffman, 2015) aide à créer des collaborations durables et en adéquation avec les besoins relevés en matière d'innovation et de *startups*. À cet effet, avoir une vision et une ambition commune renforce la possibilité de collaboration (Schropp et MAIN, 2021). Au SLSJ, cette vision commune semble être bien ancrée.

Conclusion

L'écosystème *startup* du SLSJ a de solides bases et l'innovation est au rendez-vous. À l'instar de plusieurs écosystèmes, celui-ci est confronté au défi d'identifier ses *startups*, ses secteurs innovants et surtout de répondre aux besoins exprimés des entrepreneur.e.s. Plusieurs forces ont été identifiées et il convient de miser sur celles-ci. Puisqu'il bénéficie d'une pluralité d'acteur.trice.s et de ressources, l'écosystème du SLSJ a le potentiel **d'envisager de nouvelles pistes de collaboration et d'assurer une complémentarité entre les ressources.**

Les discussions avec les acteurs et actrices consulté.e.s permettent de suggérer quelques pistes de développement :

- Envisager la mise en place d'un **guichet unique**, et une direction claire et vers les ressources adaptées aux *startups* et à l'innovation;
- Identifier et mettre de l'avant les lieux d'expertise locaux par une **cartographie**, par exemple;
- Promouvoir la **combinaison de différentes expertises** afin de mieux combler les lacunes en accompagnement dans les différents stades de développement;
- S'inspirer de l'**offre de service Oriance express**⁸ ou une autre formule intéressante de ce genre afin de l'adapter à d'autres secteurs d'activités et trajectoires entrepreneuriales;

8. Oriance Express est un service d'accompagnement lancé en 2020 et offert gratuitement pour aider les entreprises touristiques à traverser la crise sanitaire. Source internet : <https://www.neomedia.com/saguenay-lac-st-jean/actualites/affaires/394384/un-nouveau-service-daccompagnement-pour-les-entreprises-touristiques-de-la-region>.

- Favoriser la **concertation** et la **collaboration** entre les structures d'accompagnement afin de répondre à leurs besoins spécifiques;
- Envisager les **collaborations transrégionales** pour aider à faire rayonner les connaissances et compétences spécifiques du SLSJ en dehors de la région et possiblement attirer de nouveaux et de nouvelles entrepreneur.e.s;
- Avoir un **système de référencement pour favoriser la mobilité des entrepreneur.e.s** à travers les différentes structures d'accompagnement au-delà des frontières régionales;
- Offrir des **services spécialisés et structurer l'accompagnement** en se dotant de compétences supplémentaires spécifiques et en cherchant des ressources, des services et des conseils hors du cadre traditionnel;
- Élaborer des **ateliers conjoints**, rencontres, échanges, activités entre les conseiller.ère.s en développement local et régional, etc.

Le présent rapport est le fruit de deux recherches exploratoires réalisées de manière simultanée : une sur les besoins des entrepreneur.e.s innovant.e.s et des *startups* au SLSJ et l'autre sur les relations entre les structures d'accompagnement. Afin d'aller un peu plus loin dans l'effort de documentation des connaissances de l'écosystème, il serait intéressant d'envisager dans un futur proche d'approfondir quelques éléments mis en évidence dans ce rapport.

Par exemple, dans l'optique de créer des ponts qui éviteraient de répéter des initiatives déjà présentes ailleurs et de concentrer les efforts sur les forces de la région, il serait pertinent de réaliser une étude thématique dont l'objectif serait de cartographier l'offre de service d'accompagnement au SLSJ. Cette étude contribuerait à soutenir davantage le parcours des jeunes entreprises innovantes. Une cartographie de l'offre d'accompagnement permettrait aussi de mutualiser les connaissances sur l'écosystème du SLSJ et sur d'autres écosystèmes au Québec; connaissances qui permettraient de mieux référer les *startups* du SLSJ mais aussi celles des autres régions du Québec (lorsque l'expertise est au SLSJ).

Annexe 1 - Détails sur la méthodologie et l'éthique de la recherche

Pour répondre à ces interrogations, nous avons opté pour la méthode de la recherche-action qui est une stratégie de recherche qualitative. Cette méthodologie de recherche s'appuie sur une interaction conjointe entre les personnes chercheuses et les acteurs et actrices sur le terrain dans une perspective de co-construction. La méthodologie s'articule autour de deux modes de collecte des données : les groupes de discussion thématiques avec des informateur.trice.s-clé.e.s et des entrevues individuelles avec une variété de parties prenantes de l'écosystème du SLSJ. Chaque rencontre avec les répondant.e.s était d'une durée moyenne de 60 minutes. 21 acteurs et actrices de l'écosystème ont été rencontrés par l'un.e ou l'autre de ces moyens.

L'échantillon des entrepreneur.e.s en mode *startup* ou PME innovantes a été recruté via trois approches : par le biais des réseaux des structures d'accompagnement, par l'effet boule de neige, et par le biais de plusieurs invitations à travers les médias locaux et réseaux sociaux comme LinkedIn. Les entrepreneur.e.s ont participé à une entrevue semi-structurée d'une durée moyenne 75 minutes. 18 entrepreneur.e.s de *startups* ou innovant.e.s ont été interrogé.e.s dans cette étude.

Toutes les données collectées par l'intermédiaire des entrevues individuelles, des groupes de discussion et des questionnaires en ligne ont été agrégées et l'identité des répondant.e.s est strictement protégée en vertu d'un certificat d'éthique.

Les différents livrables de la recherche ainsi que le rapport synthèse présentent des constats généraux et des schémas récurrents issus de plusieurs sources du terrain sans que les individus y soient directement associés. Jamais les propos d'une seule personne ne sont ciblés. L'analyse des données collectées se concentre sur la convergence, les grandes tendances et la récurrence dans les données. Les résultats ici présentés ne permettent donc pas de retracer les constats et résultats directement à la personne répondante, si vous vous reconnaissez personnellement dans les propos, cela veut dire que plusieurs ont dit la même chose !

Enfin, certains lieux ou programmes sont nommés, mais toujours à des fins de description ou d'exemples généraux, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'information sensible ou précise qui est présentée. L'information en question est, par exemple, accessible sur les sites web des lieux ou constitue un fait facilement observable par quiconque.

Annexe 2 - Définitions contextuelles d'un écosystème *startup* et d'une *startup*

a. Définition de l'écosystème

L'institut Kauffman est une référence en matière d'études sur le dynamisme et la maturité des écosystèmes *startup* et établit une définition du concept d'écosystème nourricier. Bien qu'il n'y ait pas de recette unique, certains éléments permettent à un écosystème d'augmenter en maturité. Un écosystème *startup* mature est un système qui inclut six catégories d'éléments essentiels :

- Une **culture commune** riche en capital social, basée sur la collaboration, la coopération, la confiance et la réciprocité;
- Des individus et des institutions reconnus comme champions et **modèles** qui transforment et inspirent;
- Des personnes et institutions avec la **connaissance** et les **ressources** nécessaires pour soutenir les entrepreneur.e.s;
- Des **politiques et infrastructures** qui facilitent les interactions entre toutes les parties prenantes qui soutiennent l'innovation;
- Des **activités** qui font la promotion de l'Innovation et encouragent activement l'**engagement** de participant.e.s varié.e.s;
- La présence de **leaders** assumé.e.s et mobilisateur.trice.s qui permettent à l'écosystème de réaliser son plein potentiel.

Chaque écosystème entrepreneurial est unique puisqu'il reflète les caractéristiques culturelles, sociales et matérielles de son milieu. La culture du lieu dans lequel prend forme et évolue l'écosystème entrepreneurial s'avère être l'élément central à prendre en considération pour toute personne qui se penche sur un écosystème spécifique. Les caractéristiques locales doivent donc être identifiées, assumées, et prises en compte afin de permettre aux acteurs de l'écosystème de s'adapter aux besoins hétérogènes et spécifiques des entreprises. Ceci permet d'éviter la formulation de politiques, programmes ou services génériques potentiellement inefficaces. C'est pourquoi il importe de traiter chaque région dans son unicité et d'en percevoir les différents réseaux qui peuvent se rejoindre ou non à travers la province du Québec.

b. Les termes de la définition d'une *startup* adaptée au contexte du SLSJ

Jeune

- Entreprise en prédémarrage jusqu'à croissance;
- En activité depuis moins de dix ans.

Entreprise

- Sont situées au SLSJ;
- Est constituée d'une équipe **d'au moins deux personnes** qui travaillent à temps plein;
- Compte **moins de 100 employé.e.s**;
- Démonstre une **traction** [3]: avoir des client.e.s ou de la demande, une **validation** du marché ciblé, etc.;
- Vise une mise à l'échelle et une **forte croissance**;
- Détient un **potentiel d'innovation**.

Innovante

Présente des mesures et des efforts observables:

- Des effectifs en sciences et technologies;
- Un budget discrétionnaire réservé à l'innovation;
- Aptitude à mener à bien des projets innovants;
- Intérêt à participer dans les réseaux d'innovation;
- Fonction ou département de recherche et développement;
- Processus de développement de produits clair;
- Vision à long terme de ses capacités d'innovation.

Relève spécifiquement des secteurs clés du SLSJ:

- La production et la transformation de l'aluminium, l'industrie forestière, l'agroalimentaire, l'énergie, la recherche médicale et le tourisme.

Active dans des industries d'avenir et technologies de pointe, par exemple:

- Technologies de l'information et des communications;
- Fabrication et transformation;
- Tertiaire moteur.

Annexe 3 - Parcours typique des entrepreneurs au SLSJ

La figure suivante présente les points de convergence dans les entrevues et les parcours des entrepreneur.e.s rencontré.e.s lors de cette étude exploratoire.

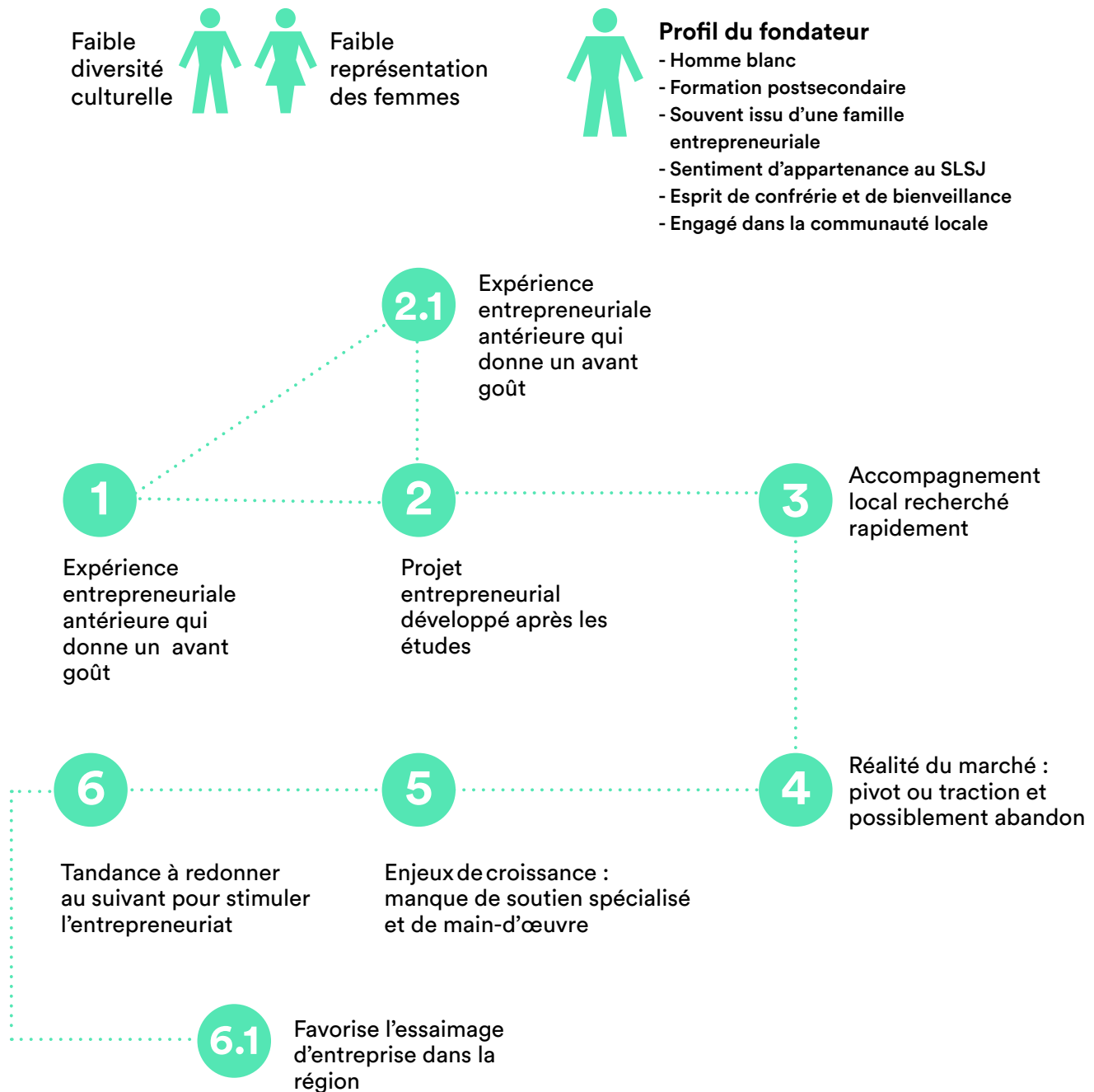


Figure 1. Parcours typique créé à partir des données collectées auprès des entrepreneur.e.s

Annexe 4 - Besoins exprimés par les structures d'accompagnement et les entrepreneur.e.s

Tableau 1.

Les besoins perçus par les entrepreneur.e.s et les acteur.trice.s de soutien par rapport aux *startups*

1. Arrimer et personnaliser l'offre d'accompagnement aux besoins de l'entreprise innovante;	6. Besoin de développer la collaboration et l'ouverture vers des marchés , expertises et ressources extérieurs à la région;
2. Besoin de connaître les structures et leur offre d'accompagnement ;	7. Partager les exemples de réussite , les bons coups et les mettre en valeur;
3. Avoir des conseiller.ère.s spécialisé.e.s en accompagnement de <i>startup</i> (ou du segment de l'entreprise concernée);	8. Couvrir la « vallée de la mort » et combler les lacunes de services par rapport aux stades de développement plus matures;
4. Besoin de renforcer la connaissance des différents réseaux disponibles et spécialisés de l'écosystème que l'entrepreneur.e pourrait intégrer;	9. Créer et développer un réseau efficace de collègues entrepreneur.e.s, mais aussi de ressources spécialisées d'accompagnement en entrepreneuriat innovant et <i>startup</i> .
5. Besoin d' offrir du coaching et de l'accompagnement selon les besoins de l'entrepreneur.e;	

Annexe 5 - Bibliographie

Anthony, S. D. (2012). *The Little Black Book of Innovation: How it Works, How to Do it*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kauffman Foundation. (2014). *Think locally, act locally: Building a robust entrepreneurial ecosystem*. Ewing Marion Kauffman Foundation, 14 p.

Kauffman Foundation. (2015). *Measuring an entrepreneurial ecosystem*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 16 p.

Mouvement des accélérateurs d'innovations du Québec. (2020). *Survol de l'écosystème startup du Québec*. Accessible à l'adresse <https://mainqc.com/donnees-ecosysteme-startup/>.

Municipalité de Shawinigan. (2021). *Taïga Motors: retour d'une startup à Shawinigan par François St-Onge*. Accessible à l'adresse <https://www.shawinigan.ca/developpement-economique/2021/03/26/9132/>.

Schropp et MAIN. (2021). *Les collaborations des acteurs de l'accompagnement: facettes, promesses et enjeux*. Université du Québec à Montréal.

Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2015). *Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial: une approche en termes de coopération*. *Entreprendre Innover*, (4), 102-111.

Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2016). *Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopératives des incubateurs: Nouveaux défis stratégiques à relever*. In *XXVème Conférence de l'AIMS*.

Theodoraki, C., Messeghem, K., & Audretsch, D. B. (2020). *The effectiveness of incubators' co-opetition strategy in the entrepreneurial ecosystem: Empirical evidence from France*. *IEEE Transactions on Engineering Management*.



main Mouvement
des accélérateurs
d'innovation du Québec

125 boulevard Charest Est, 2^e étage
Québec, Québec G1K 3G5
main@mainqc.com

