



Industrie
Canada

Industry
Canada

Rapport sur
l'infrastructure des services consultatifs
aux entreprises dans la région de Waterloo

Octobre 2005



Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada

en tant que contribution du Canada à l'International
Consortium on Dynamic Benchmarking of
Entrepreneurship

par Donald Rumball

Canada

Résumé

Introduction

La présente étude fait partie d'une recherche menée par le Centre for Economic and Business Research du ministère danois des Affaires économiques et commerciales pour le compte de l'International Consortium on Dynamic Benchmarking of Entrepreneurship. Jusqu'à huit pays prendront part à l'étude et se pencheront chacun sur une région florissante respective de leur territoire.

L'étude vise à examiner le principe suivant : comme l'incompétence en matière de gestion est la principale cause d'échec des petites et moyennes entreprises (PME), la vraie clé du succès réside dans la création d'une infrastructure régionale solide qui peut aider les entrepreneurs à devenir de bons gestionnaires. Une telle infrastructure présente trois caractéristiques, à savoir :

- un vaste choix de fournisseurs de services spécialisés aux entreprises;
- une détermination ferme dans le milieu des affaires, y compris les grandes entreprises, d'appuyer les entrepreneurs dans la région;
- des réseaux efficaces, formels et informels, parmi les fournisseurs de services aux entreprises dans la région.

Les résultats de cet examen donneraient une idée du rôle que le gouvernement peut jouer dans la création d'une infrastructure entrepreneuriale solide au niveau régional.

La région de Waterloo a été choisie pour l'étude canadienne du fait qu'elle est suffisamment petite pour qu'on puisse attribuer clairement la mise en place d'une infrastructure entrepreneuriale à des initiatives publiques et privées visant des entrepreneurs. Dans des villes plus grandes, comme Toronto, Montréal, Vancouver et Ottawa, plusieurs autres facteurs influencent, quoiqu'accidentellement et indirectement, la création de cette infrastructure. Entre autres influences, mentionnons le fait que les plus grandes villes peuvent avoir des marchés locaux plus importants, des fournisseurs de services plus nombreux qui vivent directement grâce à des grandes entreprises et une abondance de ressources. Dans la région de Waterloo, les ressources proviennent de la région même, alors que le marché des produits se trouve surtout à l'extérieur de la région, de sorte que la région doit créer elle-même ses débouchés et son infrastructure.

La présente étude repose sur 20 entrevues approfondies auprès de dirigeants de tous les secteurs importants de la collectivité, ainsi que sur des recherches détaillées sur Internet. Il n'était pas possible, en raison de contraintes de temps, de mener des sondages plus exhaustifs pour obtenir des données statistiques plus détaillées, mais le consensus des répondants à l'égard de la plupart des questions était assez solide pour pouvoir tirer certaines conclusions. On espère que cet exemple illustre clairement les éléments qui entrent dans la création d'une infrastructure entrepreneuriale réussie.

Contexte historique

L'économie locale de région de Waterloo, qui se compose de trois villes — Cambridge, Kitchener et Waterloo — et de quatre cantons, va au-delà des administrations politiques pour inclure la ville de Guelph, du comté voisin de Wellington. La région, qui compte une population de plus de 500 000 habitants, a acquis une masse critique sur le plan économique et a toujours connu, bon an mal an, une croissance au-dessus de la moyenne.

La région a une longue tradition de développement auto-centré et d'entrepreneuriat, qui a été établie au XIX^e siècle par les vagues d'immigrants, notamment d'Écosse et d'Allemagne. La culture économique qu'ils ont construite a apporté la prospérité à la région grâce à l'établissement, il y a un siècle, de certaines grandes entreprises telles que Schneider Foods, Krug Furniture, la Mutual Life Insurance (partie intégrante de la Sun Life après une série de fusions), Electrohome et Home Hardware, pour n'en nommer que quelques-unes.

À partir de la deuxième moitié des années 1980 jusqu'à la fin des années 1990, l'économie régionale a connu un déclin du secteur de la fabrication en raison de la mondialisation qui touchait toutes les économies industrialisées. La région de Waterloo a été peut-être plus touchée que d'autres régions du Canada à cause de la grande proportion de sa population active qui est employée dans la fabrication — 25,8 % en 1991 comparativement à 17,1 % dans la province de l'Ontario et à 14,4 % pour l'ensemble du Canada. Les entreprises dans des secteurs tels que les industries du caoutchouc, du vêtement, du cuir et du métal de première fusion, qui employaient un tiers de main-d'œuvre manufacturière en 1991, ont toutes connu un revers économique considérable au cours des dix années qui ont suivi, réduisant leur taux d'emploi total de 25 %.

Toutefois, les gains acquis dans d'autres secteurs de la fabrication – notamment les secteurs électrique et électronique ainsi que l'industrie automobile et les industries connexes – ont plus que compensé ces pertes. Une usine d'assemblage de Toyota implantée durant la deuxième moitié des années 1980 a contribué à la reprise économique. En conséquence, la proportion de la main-d'œuvre employée dans la fabrication a atteint 26,3 % en 2001, alors qu'elle avait baissé à 16,5 % en Ontario et à 13,9 % au Canada.

La technologie a été le secteur le plus dynamique de l'économie régionale au cours des 10 à 15 dernières années. Ce secteur s'est développé en une grappe industrielle remarquablement diversifiée, menée par Research In Motion (RIM). Entreprise technologique exemplaire de la région même, RIM a grandement marqué la scène internationale avec le BlackBerry^{MC}. Parmi d'autres réussites figurent Open Text, DALSA et Descartes Systems, sans compter PixStream, Blue Gill et Mitra qui ont été vendues à des entreprises étrangères pour un total de 1,2 milliard de dollars. Plusieurs entreprises connues sur la scène internationale ont établi des services de recherche ou de fabrication dans la région, dont IBM, Siebel, Cisco, LSI Logic, Agfa, Adobe, Sybase et plusieurs autres.

Selon Ian Klugman, président de Communitech – entreprise qui a réalisé un recensement des entreprises technologiques dans la région de Waterloo –, il y a maintenant environ 400 entreprises technologiques dans la région, employant près de 25 000 personnes. Bien que ce chiffre ne représente que 10 % de la main-d'œuvre, la contribution du secteur au PIB de la région varie, selon diverses estimations, entre 20 et 30 %.

La plus grande contribution à ce remarquable succès vient des quatre établissements d'enseignement, qui sont tous classés parmi les meilleurs au pays — l'Université de Waterloo, à laquelle la revue *Maclean's* a accordé le titre de meilleure université à vocation générale du Canada; l'Université Wilfrid Laurier (WLU); l'Université de Guelph; et le Conestoga College Institute of Technology and Advanced Learning, qui est classé au premier rang des collèges communautaires de l'Ontario pendant sept années consécutives. L'Université de Waterloo, qui compte la plus grande faculté de mathématiques et de science informatique du monde, dispose d'une politique qui permet aux professeurs de détenir les droits sur la propriété intellectuelle créée dans le cadre de leurs recherches universitaires.

Les municipalités de la région n'ont pas été fusionnées (comme ce fut le cas d'autres économies régionales de la province, notamment Toronto), mais les trois villes et les quatre cantons travaillent ensemble de façon efficace : ils ont réuni leurs activités de développement économique sous un seul organisme (le Triangle technologique du Canada).

Dans sa transition de l'ancienne vers la nouvelle économie, la région de Waterloo a adapté ses solides assises manufacturières aux exigences modernes et a pavé la voie pour l'émergence d'une importante grappe de haute technologie diversifiée. Les forces motrices en sont les suivantes :

- les universités et les collèges communautaires, qui ont dispensé une formation exceptionnelle aux entrepreneurs de la région et d'ailleurs;
- l'Université de Waterloo, qui a généré proportionnellement le plus d'entreprises dérivées axées sur la haute technologie au pays, en partie grâce à sa généreuse politique de propriété intellectuelle;
- la diversité du secteur de la technologie, qui reflète la gamme d'expertise des universités et englobe un vaste éventail de technologies, permettant ainsi à la région d'éviter la vulnérabilité due à la dépendance à l'égard d'une industrie, telle que les télécommunications;
- un esprit d'entreprise et d'autosuffisance solide, conjugué à une culture de collaboration extraordinaire dans laquelle les gens sont réellement déterminés à s'entraider dans l'intérêt de la région;
- les quatre paliers d'administration publique, qui ont investi massivement pour créer un environnement favorable au développement d'une économie moderne;
- l'usine de Toyota, qui a donné un souffle nouveau à l'industrie automobile et des métaux.

L'infrastructure entrepreneuriale

Avant 1990

Avant l'apparition du secteur technologique qui a connu un essor extraordinaire, l'infrastructure des fournisseurs de services aux entreprises était rudimentaire et considérablement moins développée que maintenant. En 1990, il n'y avait aucune société d'investissement en capital de risque ni aucun organisme d'investisseurs providentiels, bien que les familles riches locales aient toujours tenu à investir dans la région. Les entreprises de la région avaient tendance à compter sur Toronto pour ce qui est des services professionnels et de conseils en gestion,

aucun des importants cabinets d'avocats du pays n'était présent dans la région et, bien qu'il y ait des cabinets de vérificateurs et d'experts-conseils, la région n'avait jamais été leur marché prioritaire. Il y avait certes des banques, et la Banque de développement du Canada jouait un rôle utile, quoique marginal.

Les universités et les collèges communautaires représentaient des actifs précieux de la collectivité avant 1990, mais leur solide orientation technologique offrait peu de possibilités de développement économique, étant donné que le secteur de la technologie était encore embryonnaire et avait peu d'applications commerciales. Même si, à l'époque, les programmes d'études étaient adaptés au milieu des affaires, surtout grâce au programme d'alternance travail-études, l'intégration des établissements d'enseignement dans le milieu des affaires était moins complète qu'à l'heure actuelle.

L'économie régionale a, en fait, prospéré grâce à son solide esprit d'entreprise ainsi qu'au dur labeur et à la longue tradition de collaboration de ses citoyens. Les familles locales qui ont créé de grandes entreprises telles que Electrohome and Schneider Foods étaient d'une grande générosité, mais nullement orientées vers le développement économique régional. Certains des entrepreneurs les plus prospères qui se sont lancés en affaires dans les années 1970 ou 1980 disent d'ailleurs qu'ils n'ont jamais payé des services de conseils en gestion. S'ils ont besoin de conseils, ils les obtiennent auprès de collègues, d'amis ou d'autres entrepreneurs, ou ils les trouvent tout simplement eux-mêmes. (Il est important de faire la distinction entre des conseils en gestion, qui sont généralement des services discrétionnaires, et des conseils professionnels comme ceux offerts par des banquiers, des avocats et des comptables, qui sont essentiels et presque universellement achetés). Avant 1990, la communauté des conseillers en gestion était passive : ils répondaient à des demandes de services au lieu de chercher activement de nouvelles perspectives. C'était peut-être un signe que l'offre de ces fournisseurs de services aux entreprises correspondait parfaitement à une demande limitée.

De nos jours

En raison de la croissance vigoureuse de la région, l'infrastructure destinée aux entrepreneurs s'est développée considérablement. Cependant, ce développement n'a pas été poussé par des fournisseurs de services aux entreprises eux-mêmes ou par les grandes entreprises qui ont pourtant si souvent joué un rôle d'entraînement dans les économies régionales. Ce sont surtout les initiatives suivantes, dans le secteur de services aux entreprises, qui sont le moteur du développement de l'infrastructure nécessaire :

- une collaboration étroite entre des entrepreneurs locaux et des établissements d'enseignement, une collaboration qui a mené à l'élaboration d'une formation avant-gardiste tant pour les entrepreneurs que pour les travailleurs en général;
- la création et l'expérience fructueuse de la première société de capital de risque locale (Tech Capital Partners), qui a jeté les bases d'un solide financement local;
- quelques grands cabinets de comptables et d'avocats, qui ont choisi de se spécialiser dans les PME;
- l'exemple d'entreprises florissantes telles que RIM et Open Text;
- Communitech, qui est sans doute la plus importante initiative mise sur pied par des entrepreneurs locaux dans le but d'offrir un réseau régional aux entrepreneurs et aux fournisseurs de services aux entreprises : elle a facilité la communication instantanée et

détaillée entre les entrepreneurs dans le cadre de la création d'une culture de coopération économique régionale.

Parmi ses nombreux services, Communitech gère plus d'une vingtaine de groupes de pairs à l'intention des présidents-directeurs généraux et des principaux dirigeants des entreprises technologiques. Cette initiative fournit une tribune aux fournisseurs de services aux entreprises pour leur permettre d'établir des liens entre eux et de connaître les besoins de leurs clients. Communitech gère également Viatech, qui fournit des études de faisabilité des plans d'affaires et offre un « camp d'entraînement » – un programme de formation aux nouveaux entrepreneurs. En fait, presque tous ceux qui ont un intérêt quelconque dans le secteur de la technologie font partie de Communitech, lequel offre un choix impressionnant de services et d'initiatives pour répondre à leurs besoins.

Les groupes de pairs de Communitech et d'autres organisations en réseau indépendantes ont été la principale source de conseils pour les exploitants d'entreprises en croissance, ce qui explique peut-être la rareté relative des sociétés de conseil en gestion dans la région. Les groupes de pairs ne fonctionneraient pas très bien dans les régions qui ne sont pas dotées d'une culture de collaboration économique. Par contre, alliés à une tradition de collaboration, ils sont peut-être plus efficaces que la plupart des sociétés de conseil en gestion puisque les pairs qui ont connu des problèmes particuliers peuvent recommander des solutions éprouvées aux entrepreneurs qui sont confrontés aux mêmes problèmes.

Les conseillers en gestion dans la région ont plus de succès auprès des entrepreneurs qui ont besoin d'aide afin de résoudre des problèmes qui sont trop complexes ou trop détaillés pour qu'ils puissent se fier sur des groupes de pairs, surtout lorsque la valeur du paiement de tels services est immédiatement évidente. Entre autres exemples de ces services, mentionnons la préparation des demandes de crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental; le développement de marchés d'exportation dans un État ou une région spécifique des États-Unis; la mise en œuvre des pratiques en matière de ressources humaines ou de santé et de sécurité pour répondre aux exigences réglementaires.

À quelques exceptions près, les importants cabinets d'avocats du pays et les quatre grandes sociétés de conseil en gestion ont quitté la région de Waterloo, laissant ainsi le champ ouvert à des cabinets de taille moyenne et des « boutiques ». La concurrence est vive, mais il y a suffisamment d'affaires à faire pour tenir le coup. Les plus petites sociétés de conseil en gestion ne peuvent pas se permettre de pratiquer des tarifs différenciés, alors que les plus grandes sont habituellement disposées à tenir compte des besoins des clients, en fournissant une sorte de travail bénévole ou en adoptant des politiques de recouvrement flexible.

Des institutions et des organismes qui sont en dehors du secteur des services aux entreprises ont également contribué à la création d'un environnement favorable au développement d'une infrastructure entrepreneuriale. Les effets cumulatifs de leurs initiatives ont transformé l'infrastructure, comme le montrent les exemples suivants :

- la convergence des compétences spécifiques de l'Université de Waterloo et des demandes technologiques découlant de l'apparition des ordinateurs personnels et de l'Internet;

- les programmes d'alternance travail-études offerts par tous les établissements d'enseignements, qui ont permis aux étudiants d'acquérir des connaissances pratiques du monde des affaires au cours de leurs études (et vice-versa);
- les stratégies très efficaces des administrations locales pour ce qui est de la création d'un climat propice au développement de l'entrepreneuriat;
- une combinaison judicieuse des programmes fédéraux et provinciaux, qui fournit la formation et le financement nécessaires, surtout dans le secteur de la technologie;
- des synergies dérivées de l'usine de Toyota.

Parmi les programmes fédéraux, les plus communément utilisés sont les suivants : le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), qui offre des services consultatifs techniques et des services consultatifs aux entreprises pour le développement des produits et des services technologiques; le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME); le Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental, programme fédéral de crédits d'impôt qui vise à encourager la recherche et le développement au sein des entreprises; et Partenariat technologique Canada (PTC), qui investit dans des projets de commercialisation et fait actuellement l'objet d'une restructuration et d'un changement de nom. D'autre part, le gouvernement fédéral cofinance, avec l'Université de Waterloo, le Canadian Innovation Centre qui évalue les possibilités commerciales des nouvelles technologies — le plus souvent pour de nouvelles entreprises, mais également pour des entreprises établies. Le Centre réalise entre autres des études de marché, des examens de la concurrence et des évaluations de logiciels.

La province offre, dans le Sud-Ouest de l'Ontario, des services consultatifs aux entreprises innovatrices en croissance pour les aider, entre autres, à se prévaloir des différents programmes gouvernementaux et d'autres formes d'appui. La province a également mis sur pied un réseau de Centres d'encadrement des petits entrepreneurs, qui sont maintenant cofinancés par les villes dans lesquelles ils se trouvent.

Il convient de noter que les résultats auxquels on s'attend dans le cadre d'une nouvelle grappe technologique ne se sont pas encore concrétisés, notamment la création d'une culture d'essaimage qui caractérise plusieurs autres grappes technologiques, telles que celle d'Ottawa, la Silicon Valley de la Californie et la Route 128 de Boston. Au sein de ces grappes, les grandes entreprises encouragent souvent leurs employés à quitter leur emploi pour démarrer leur propre entreprise et, parfois, leur fournissent même l'appui financier.

Dans la région de Waterloo, des entreprises telles RIM et Opent Text ont de la difficulté, comme on peut s'y attendre, à encourager leurs meilleurs employés à quitter leur emploi, ce qui peut retarder l'arrivée de la deuxième vague d'entrepreneurs dans le secteur de la technologie, une fois que pionniers parviennent à leurs fins. Toutefois, cette deuxième vague se construit, et l'existence d'une infrastructure entrepreneuriale plus solide permettra d'éviter la perte de vitesse une seconde fois.

Les grandes entreprises florissantes ont en outre joué un rôle négligeable dans l'encadrement des nouveaux entrepreneurs : leurs dirigeants n'investissent pas personnellement dans de nouvelles entreprises. Cette attitude est toutefois compréhensible, dans la mesure où des entreprises comme RIM ont versé des montants considérables pour développer l'infrastructure éducative et technologique de la région.

L'autre importante lacune de la région de Waterloo est l'absence d'organismes d'envergure, gérés par des professionnels, qui visent à faciliter l'investissement providentiel (les investisseurs providentiels sont de riches particuliers qui investissent dans des entreprises en phase de démarrage). La plupart des investissements providentiels sont effectués de façon informelle, souvent par l'entremise de contacts personnels. Or, ces organismes servent de « filtres » aux entrepreneurs potentiels en mettant à l'essai leur plan d'affaires et en les obligeant à se pencher sur leurs stratégies et leur planification. Communitech remplit en partie ce rôle, mais laisse entendre clairement qu'il s'agit d'une lacune qui doit être comblée.

En conséquence, les compétences en gestion des entrepreneurs de la région n'ont pas beaucoup changé au cours des 15 dernières années. Or, des gens talentueux existent, aussi verra-t-on bientôt de futures étoiles faire leur entrée de façon continue. Dans le secteur de la technologie, les « techno » sont tous conscients de leurs lacunes en tant que gestionnaire et ne se gênent pas pour chercher des partenaires qui s'occuperaient de la gestion de leur entreprise. Dans d'autres secteurs, les entrepreneurs sont plus conscients de leurs lacunes en matière de gestion et font preuve d'une plus grande volonté de recourir à des fournisseurs de services aux entreprises. Il y a néanmoins encore place à amélioration à cet égard.

On reconnaît généralement que les entrepreneurs de la région n'ont pas encore saisi entièrement le concept de recours à des fournisseurs de services professionnels aux entreprises et qu'il faut étendre considérablement l'utilisation des services de conseil en gestion. En conséquence, les entrepreneurs et d'autres parties dans la région ont aidé à créer des alliances solides entre de grandes entreprises, des universités et des gouvernements afin de mettre en place cette infrastructure.

L'avenir

Plusieurs initiatives lancées au cours des trois à cinq dernières années sont encore trop récentes pour qu'on puisse évaluer les retombées. Au cours des cinq à dix prochaines années, elles changeront toutefois considérablement le climat des affaires pour les entrepreneurs, surtout dans le secteur de la technologie. Parmi ces initiatives, mentionnons les suivantes :

- l'Université de Waterloo et l'Université Wilfrid Laurier ont mis sur pied des initiatives d'innovation qui sont adaptées aux besoins des entrepreneurs et qui ouvrent la voie vers une formation en entrepreneuriat pour tout le pays;
- des centres de recherche de pointe ont été mis sur pied grâce à des dons de particuliers parmi les plus gros au Canada, notamment l'Institut Perimeter pour la physique théorique, l'Institute of Quantum Computing et le programme de nanotechnologie de l'Université de Waterloo;
- la création d'une nouvelle école pharmaceutique à l'Université de Waterloo à Kitchener (grâce à un don de 30 millions de dollars de la ville) et la réinstallation et l'expansion de l'école d'architecture de l'Université de Waterloo à Cambridge (de nouveau grâce à un gros don privé et à une large contribution de la ville) devraient produire des retombées technologiques pour des entreprises de services connexes;
- on construit actuellement le parc technologique et de recherche sur le campus de l'Université de Waterloo, y compris un centre pour accélérateur; il s'agit là d'un incubateur exhaustif pour de jeunes entreprises technologiques.

Les gouvernements continuent à fournir un soutien ciblé efficace. En plus des programmes mentionnés ci-dessus, les suivants jouent un rôle important :

- programmes du gouvernement fédéral
 - le Programme de financement des petites entreprises du Canada, qui garantit 85 % des prêts consentis par les banques du secteur privé en vue de la modernisation, de l'établissement, de l'expansion ou de l'amélioration de petites entreprises;
 - le site Web de Strategis, qui oriente des entreprises vers les multiples programmes, règlements et services gouvernementaux et qui offre des services d'aiguillage vers d'autres organismes pouvant fournir de l'aide dans les différents aspects de la gestion;
 - un réseau de centres d'information polyvalents qui peuvent aider les entrepreneurs à plusieurs égards et qui sont cofinancés et cogérés par les gouvernements fédéral et provincial;
 - un taux d'imposition réduit pour les petites entreprises;
 - l'aide aux PME qui veulent obtenir des contrats dans le cadre du processus d'approvisionnement du gouvernement.

- programmes du gouvernement provincial :
 - le Programme Entreprise d'été, qui encourage l'esprit d'entreprise chez les jeunes;
 - cinq centres d'excellence (énergie, technologie de l'information et des communications, géosciences et technologies de l'espace, matériaux et fabrication, recherche en photonique), qui jouent un rôle important dans l'expansion des entreprises techniques et technologiques en établissant des liens entre les universités et les collèges communautaires, et les entreprises;
 - l'initiative des groupes de pairs (Wisdom Exchange) associée à la publication d'une série de rapports ou d'études sur des sujets d'importance pour des entreprises en croissance;
 - une multitude de programmes pour appuyer l'éducation et la formation, y compris des stages, dont plusieurs concernent des PME;
 - des incitatifs fiscaux semblables à ceux de gouvernement fédéral : un taux d'imposition plus bas pour les entreprises dont les bénéfices sont inférieurs à 400 000 \$ par année.

Il reste toutefois quelques lacunes dans les services offerts, dont les principales sont :

- la dépendance constante à l'égard de l'infrastructure torontoise – par exemple, un important cabinet d'experts-comptables qui est très actif auprès des PME (au sein et à l'extérieur du secteur de la technologie) n'offre pas de services locaux de placement initial de titres, préférant recourir à son bureau de Toronto si ce service est requis à Waterloo;
- la faiblesse relative du marché local de capital de risque – malgré l'établissement de deux fonds par Tech Capital Partners, il devrait y avoir au moins une ou deux autres sociétés locales de capital de risque;
- l'absence de groupes d'investisseurs providentiels efficaces qui peuvent répondre aux besoins de fonds au démarrage, comme il a été mentionné précédemment;

- le manque d'expertise en matière de marketing mondial — Tech Capital Partners a constaté que cet aspect est une faiblesse persistante des entreprises faisant l'objet de son étude (par exemple, Open Text utilise son bureau de Chicago pour la commercialisation, ce qui fait que la collectivité locale n'a pas l'occasion de côtoyer des talents soutenant la concurrence mondiale).

Principales conclusions

1. La région de Waterloo dispose d'un large éventail de fournisseurs de services aux entreprises spécialisés, qui proviennent de la collectivité et non de l'extérieur. Les établissements d'enseignement locaux jouent un rôle exceptionnel, tant comme une source de nouvelle technologie que comme un lieu de formation pour des entrepreneurs établis et nouveaux. Cependant, les conseillers en gestion qui fournissent des services discrétionnaires jouent un rôle moins important dans l'économie de la région que dans d'autres grappes industrielles.
2. Il y a un engagement ferme de la part des entreprises établies pour soutenir des entrepreneurs. Cependant, leur appui est acheminé par l'intermédiaire des canaux institutionnels, en particulier les établissements d'enseignement, et ils ne jouent pas un rôle important de mentor ou de sources d'entreprises dérivées. En revanche, les petites entreprises font plus que leur part dans l'encadrement au moyen des réseaux dynamiques qui cimentent cette collectivité. Ensemble, ces petites et grandes entreprises établies fournissent tout l'appui nécessaire pour stimuler directement ou indirectement l'esprit d'entreprise.
3. La région de Waterloo est, peut-être, un des milieux d'affaires les plus « branchés » au Canada : les réseaux qui rassemblent tous les acteurs de la région – entrepreneurs, étudiants, investisseurs, fournisseurs de services aux entreprises, gouvernements et établissements d'enseignement — sont gérés par Communitech pour ce qui est du secteur de la technologie, mais on les retrouve dans tous les secteurs de l'économie régionale. Ces réseaux, en particulier dans le secteur de la technologie, jouent la plupart des rôles nécessaires pour soutenir efficacement l'entrepreneuriat. La grande diversité de technologies dans la région est un autre facteur important — cela a non seulement protégé la région des revers économiques qui ont frappé les régions à industrie unique (par exemple, la région d'Ottawa où l'industrie des télécommunications est dominante), mais aussi contribué au succès du réseau de technologies parce qu'il est toujours plus facile pour les entreprises de partager des idées et, également, des problèmes quand elles ne sont pas des concurrentes directes.
4. Les quatre paliers d'administration publique ont joué un rôle essentiel dans le développement économique de la région, mais ce sont surtout les administrations régionales et les municipalités qui ont fait preuve d'un dynamisme et d'une imagination exceptionnels en créant une infrastructure pour la nouvelle économie axée sur le savoir. Bien que les gouvernements fédéral et provincial fournissent des services de base importants et utiles, ils ne font pas partie intégrante de la collectivité comme le sont les administrations locales. La capacité de collaboration des municipalités a été également critique à la réussite de la région.

