

# bang

centre  
d'art  
actuel

## La collaboration comme vecteur d'innovation

---

Mémoire déposé le 2 avril 2015 dans le cadre du Sommet économique régional

Centre d'art actuel Bang  
132 Racine Est, C.P. 8125  
Chicoutimi, QC, G7H 5B5  
[www.centrebang.ca](http://www.centrebang.ca)  
418-543-2744

Sébastien Harvey  
Directeur général  
[direction@centrebang.ca](mailto:direction@centrebang.ca)  
418-817-1466

Fondé en 1983, le centre d'art actuel Bang est un organisme culturel à but non lucratif. Il s'agit d'un centre d'artistes représentant 60 membres. Le conseil d'administration est composé de onze (11) personnes et l'organisation engage huit (8) employés.

Le centre Bang soutient les pratiques en arts visuels et numériques d'artistes québécois, canadiens et internationaux. Ses espaces de production et de diffusion offrent des expositions, des résidences et des activités de médiation culturelle.

Le centre Bang s'est donné pour mission de créer des espaces aptes à favoriser l'expérimentation et la création en mettant à la disposition des artistes un contexte, des outils et un soutien technique adéquat. Avec ses deux espaces totalisant près de 1 900 mètres carrés (20 000 pieds carrés), Bang est devenu un milieu de vie offrant des ressources aux artistes professionnels et à la communauté du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

- Six salles d'expositions (en plus des diverses plateformes de diffusion sonore et visuelle)
- Deux ateliers
- Cinq résidences d'artistes
- Une librairie spécialisée
- Un centre de documentation
- Un parc d'équipements pour la diffusion et la production
- Des espaces locatifs pour les artistes

Le centre Bang est un partenaire de développement régional et un acteur économique qui œuvre à la reconnaissance de l'expertise développée par les centres d'artistes autogérés.

Son équipe et ses membres souhaitent que le centre Bang puisse contribuer à faire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean un chef de file et un représentant incontournable en matière d'art et de culture numérique au Québec.

Le mandat du centre se divise en cinq plateformes :

- Le développement et la diffusion de l'art actuel
- La réflexion critique
- Le réseautage
- Les services à la communauté
- Le développement des publics

Le dépôt de ce mémoire est motivé par l'opportunité exceptionnelle que présente le *Sommet économique régional* et son arrimage avec la mise en œuvre imminente du *Plan Nord*. Le présent document se divise en deux parties. La première offre des réponses sous forme de recommandations aux questions du *Cahier de consultation*. La deuxième partie présente une vision permettant d'arrimer le développement économique avec le développement durable, en tenant compte de l'incidence des technologies numériques dans une économie du savoir.

Dans un contexte de croissance des pays émergents et de l'interdépendance économique globale, **la croissance des régions demande à être réinventée** afin de créer des milieux dynamiques aptes à attirer cerveaux et investissements. L'étude des divers modèles créatifs dans le monde démontre que **les développements immobiliers et la présence d'entreprises et d'établissements de haut savoir ne suffisent plus à créer un véritable écosystème d'innovation** intégré à son milieu.

Le centre d'art actuel Bang préconise une approche qui vise l'intégration des quatre volets déterminés comme essentiels à une société créative : le volet industriel, le volet formation et innovation, le volet urbain/rural et le volet social et culturel. C'est l'intégration et les interconnexions entre ces volets qui créeront un **écosystème de l'innovation** de portée mondiale dans notre région.

Ce potentiel unique de développement pour la région a mené Bang à modéliser l'idée d'un Hub Créatif (HC) régional axé sur l'utilisation des technologies numériques de pointe, de la création d'espaces de travail collaboratif (*coworking*) et d'incubateurs d'entreprises innovantes. Ce Hub Créatif forme une structure interdisciplinaire opérant en réseau sur l'ensemble de notre territoire. Ses actions doivent être définies en concertation et en partenariat avec d'autres intervenants socioéconomiques et culturels de la région.

L'initiative d'implantation d'un Hub Créatif est issue de notre stratégie de développement régional et du positionnement adopté par Bang dans la région, tant sur le plan économique, social, qu'artistique et culturel. Ce projet de HC est en continuité des lignes directrices énoncées dans notre *Planification stratégique 2012-2016*.

Ce projet s'inscrit dans une démarche de mobilisation de partenaires provenant de différentes filières complémentaires telles que les institutions d'enseignements et centres de recherches, les associations d'affaires et les syndicats, les organismes artistiques et culturels, les professionnels et travailleurs autonomes ainsi que les instances politiques des différents paliers de gouvernement. Cette approche collaborative permet de mettre à profit la complémentarité des expertises et de maximiser les capacités de financement par la création d'un nouveau Fonds Autogéré d'Investissement Régional (FAIR).

### **Sur quels atouts les intervenants régionaux devraient-ils miser en priorité?**

- Promouvoir et développer la qualité du milieu de vie (l'accès à la propriété, une ville à échelle humaine, les services équivalents aux grands centres, la proximité de la nature, le dynamisme culturel et communautaire, la sécurité publique, l'accès à un réseau routier rapide). L'objectif est l'attraction de la main-d'œuvre.
- Miser d'abord sur une vision régionale. Les expertises développées par les entreprises doivent être mises en relation. La collaboration est le modèle de développement économique de demain.
- Créer un climat favorable à la participation citoyenne.

### **Comment peut-on stimuler davantage l'entrepreneuriat et faciliter l'essor de PME innovantes dans la région?**

- Créer un Fonds Autogéré d'Investissement Régional (FAIR) pour favoriser l'entrepreneuriat et le financement d'entreprises en démarrage (*startup*) en technologies et en produits à haute valeur ajoutée, tout en bénéficiant régionalement des retombés.
- Créer un réseau d'espaces collaboratifs à l'échelle de la région installé dans quatre villes (Saguenay, Alma, Dolbeau-Mistassini et Roberval) capable de stimuler les travailleurs autonomes et le développement d'entreprises innovantes et mettant en relation les expertises de plusieurs secteurs. Mettre en réseau les centres de recherches, les entreprises, les institutions d'enseignement et les travailleurs autonomes via le Hub Créatif.
- Coordonner efficacement les quatre volets de la « société créative » pour créer un écosystème de l'innovation : l'industriel, la formation et l'innovation, l'urbain/rural et le social/culturel.
- Soutenir les entreprises innovantes en démarrage en leur offrant l'accès à un incubateur d'entreprises baignant dans un environnement multidisciplinaire ayant accès au milieu de la recherche et à un parc technologique de pointe.
- Mettre sur pied un parc technologique de pointe offrant l'accès aux technologies de production numérique aux entreprises, aux chercheurs, aux artistes et au milieu de l'enseignement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La production de plusieurs secteurs économiques a été délocalisée au cours des dernières décennies. Les changements majeurs qui s'opèrent concernant les modes de production sont une opportunité de se réapproprier un pouvoir économique important. La troisième révolution industrielle s'articulera autour de la production locale soutenue par les équipements de production numérique comme l'impression 3D. Développer une expertise dès maintenant semble capital pour se positionner à moyen terme et actualiser les secteurs structurants.

**Quelles sont les actions que peuvent poser les MRC et la Ville de Saguenay afin de favoriser le développement économique de leur territoire?**

- Devenir partenaires du Fonds Autogéré d'Investissement Régional (FAIR) avec les Chambres de commerce (entreprises et individus), certains fonds d'investissement syndicaux, des acteurs du milieu de l'entreprise d'économie sociale et des citoyens via le sociofinancement (*crowdfunding*).
- Être des ambassadeurs qui coordonnent leurs communications pour signaler que la région est ouverte aux affaires et offre une qualité de vie exceptionnelle.

**Comment aider les PME régionales à profiter pleinement de la relance du Plan Nord et de la stratégie maritime?**

- Valoriser les créneaux d'excellence actuels et mettre en relation les industries avec les entreprises en démarrage pour l'émergence de nouveaux produits à valeur ajoutée.
- Considérant l'étendue géographique du territoire concerné et sa faible démographie, proposer des modèles d'action fonctionnant en réseau plutôt que sur une logique concentrique. La collaboration avec les Premières Nations est essentielle, notamment en ce qui concerne la formation professionnelle et le développement de la main-d'œuvre. Les technologies de l'information et des communications seront des atouts.
- Faire la promotion des nombreuses opportunités d'affaires liées à la présence de la grande industrie dans le Nord québécois. Il faut réfléchir la manière dont les travailleurs du Plan Nord composeront avec l'étendue du territoire dans un environnement nordique, au niveau du transport, de l'habitation, des communications, de la formation, de la construction, etc.

**Comment peut-on maximiser les retombées économiques générées par les quatre secteurs traditionnels ?**

- Être proactifs. Ne pas avoir une culture de l'attentisme face aux marchés. Miser sur l'innovation pour développer des produits à valeur ajoutée.
- Favoriser le prototypage *in situ* en collaboration directe avec la grande entreprise, en tenant compte de son expertise spécifique afin de développer les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformations.

**Comment stimuler la création de nouveaux piliers économiques en région ? Quels secteurs et quels types d'entreprises devraient prioriser les acteurs régionaux pour assurer leur croissance ?**

- Mettre en place les conditions favorables à l'échange d'expertises et à la collaboration. Le rôle des intervenants politiques n'est pas essentiellement de choisir les types d'entreprises à développer, mais surtout d'aménager un environnement propice à l'éclosion d'innovation. Le Hub Créatif est un environnement de cette nature.
- S'ouvrir à ce que la culture offre à l'économie : une vision.

### Vision

« La créativité basée sur la culture est une composante essentielle d'une économie postindustrielle. Pour rester compétitive, il ne suffit pas à une entreprise d'avoir un processus de fabrication efficient, de maîtriser ses coûts et de disposer des bonnes technologies. Il lui faut également une image de marque forte, un personnel motivé et un mode de gestion qui respecte la créativité et comprenne sa façon de fonctionner<sup>2</sup>. »

Le positionnement de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ) demande à être renouvelé; son image de marque, sa spécificité et son récit fondateur doivent s'actualiser. La mise en œuvre du Plan Nord est la toile de fond de ce récit qui a le potentiel d'incarner un modèle pour toutes les régions du Québec.

Les régions ressources éloignées doivent devenir les acteurs interconnectés d'un réseau. À l'ère du numérique et des communications, l'espace se contracte et être loin des grands centres urbains n'est plus négatif. Au contraire, stimuler l'occupation d'un vaste territoire à faible densité démographique devient une expertise dont le Québec a besoin et que le Saguenay-Lac-Saint-Jean peut développer en tant que porte d'entrée majeure du Plan Nord.

La diversification des activités économiques est un prérequis pour mieux nous positionner face aux marchés. Si le SLSJ réussit cette transformation dans une économie en pleine mutation, ce sera un signal majeur et un modèle d'action pour d'autres régions du Québec. Il faut une locomotive et celle-ci ne sera pas un secteur économique, mais une vision, une philosophie capable de mettre en relation les intervenants économiques. C'est ce qu'un centre d'artistes peut proposer en tant qu'intervenant culturel : une vision de l'innovation à l'ère du collaboratif. L'approche n'est pas de faire ce que font les autres, ni de faire mieux, mais de faire autre chose.

### Innovation

Le modèle traditionnel d'innovation linéaire, en vigueur depuis des décennies et caractérisé par l'incubation, la recherche de capital de risque et un premier contrat local, a évolué. Les entreprises doivent oser, mieux évaluer les facteurs de risque, remettre constamment en question leurs compétences clés et puiser dans toutes les ressources internes et externes disponibles<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> KEA European Affairs (2009), L'impact de la culture sur la créativité, pour la Commission européenne, <http://www.keanet.eu>, consulté le 31 mars 2015

<sup>3</sup> Milbergs, Egils, (2007), Innovation and Globalization, Center for Accelerating Innovation, University of Maryland – Robert H. Smith Business School, <http://innovate.typepad.com>, consulté le 30 mars 2015

La nouvelle économie du savoir nécessite une nouvelle manière de faire et des ajustements autant structureaux que managériaux. L'OCDE, dans son rapport de septembre 2009, *The New Nature of Innovation*, mentionnait que:

« Une nouvelle nature de l'innovation est en train d'émerger. Afin de formuler une politique d'innovation appropriée, il est important de comprendre la nature des changements en cours. L'innovation ne repose plus essentiellement sur la science et la technologie. Les entreprises peuvent innover d'autres façons. La co-création, la participation des usagers, l'environnement et les défis sociétaux en cours orientent de plus en plus l'innovation d'aujourd'hui. La collaboration, l'accès à un réseau mondial et de nouveaux partenariats public-privé sont des éléments essentiels dans le processus d'innovation des entreprises<sup>4</sup>. »

En début de cycle, c'est l'innovation scientifique qui permet l'innovation technologique, et ces nouvelles avenues influencent ensemble l'innovation économique et sociale. Dans une économie du savoir, pour mettre l'accent sur la création de nouveaux produits, par exemple dans la fabrication de produits à haute valeur ajoutée, ou encore dans les services, il faut faciliter la collaboration entre les expertises. Ce cycle repose sur la présence de main-d'œuvre qualifiée, formée et bénéficiant de ressources et d'expertises complémentaires.

### **Milieu de vie**

La réalité de l'emploi est en évolution et il apparaît prioritaire de préserver les emplois existants. Plusieurs acteurs importants du SLSJ y travaillent activement et nous saluons leur travail. Cependant, la courbe démographique du SLSJ témoigne d'un solde migratoire négatif pour la région.<sup>5</sup> Nous souhaitons donc parler des conditions nécessaires à réunir pour générer l'attractivité susceptible d'attirer les milliers de travailleurs de demain.

Les seules relations économiques ne suffisent plus à assurer la prospérité. Le milieu de vie compte tout autant. Trois indices ont été développés par Richard Florida pour juger de la propension des villes et régions à connaître une prospérité économique soutenue : la présence de talent, de technologie et de tolérance.

Richard Florida s'est fait connaître en développant le concept de *classe créative*, qui désigne une population urbaine, mobile, qualifiée et connectée. Il a développé sa vision dans un livre devenu un best-seller aux États-Unis, *The Rise of the Creative Class* (2002). Il a voulu démontrer qu'il existe une corrélation entre la présence de la classe créative dans les grandes villes et un haut niveau de

---

<sup>4</sup> OCDE, (2009), *The New Nature of Innovation*, rapport, <http://www.oecd.org>, consulté le 31 mars 2015

<sup>5</sup> Nous constatons à la lecture du *Document de référence* (p.10) qu'une seule région du Québec a un solde migratoire négatif plus élevé que le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il est précisé (p.13) que pour la première fois, en 2015, le nombre de personnes âgées dépassera celui des jeunes. Dans ce contexte, le sujet n'est pas seulement la rétention mais la force d'attraction d'une main-d'œuvre de qualité.

développement économique. La classe créative est attirée par certains lieux de vie dont elle renforce encore l'attractivité. Ainsi se crée un cercle vertueux, le talent attirant le talent, mais aussi les entreprises, le capital et les services.

Pour attirer les entreprises de demain, il faut soutenir la main-d'œuvre de demain. Dans ses écrits et dans ses activités de consultation, Florida conseille aux villes d'Amérique du Nord de chercher d'abord à retenir les talents, plutôt que de construire des infrastructures coûteuses et des centres commerciaux. Dans *The Rise of the Creative Class*, Richard Florida cite le PDG de Hewlett-Packard, Carly Fiorina, s'adressant aux maires des grandes villes : « Gardez vos incitations fiscales et vos échangeurs autoroutiers, nous irons là où sont les gens hautement qualifiés. » Le SLSJ devra inclure dans sa stratégie de développement économique une politique visant à créer un espace de vie inspirant afin que la région prospère en conjuguant talents et créativité, collaborations et innovation, effervescence culturelle et proximité.

Gardons à l'esprit qu'il est primordial de : (1) multiplier les espaces de collaboration pour provoquer les rencontres de différents secteurs, (2) dynamiser le secteur des affaires en le rendant plus accessible et en le stimulant afin que les talents et les entreprises s'épanouissent pleinement et (3) mettre l'accent sur l'innovation urbaine en favorisant la réalisation de projets qui feront de Saguenay et du SLSJ une métropole du Nord inspirante, qui attire et retient les talents et les entreprises.

Étant donné son potentiel de développement en tant que ville universitaire, Saguenay peut devenir un écosystème urbain propre à l'innovation. C'est en favorisant la revitalisation urbaine du centre-ville conçu comme un milieu propice au développement et à l'attraction d'entreprises innovantes, de chercheurs, d'étudiants et d'entrepreneurs qu'elle y parviendra. Cet zone de la ville regroupera à terme une communauté dynamique, créative et engagée et offrira des espaces facilitant les collaborations, les rencontres et les échanges ainsi qu'un environnement propice à l'innovation, non seulement scientifique et technologique, mais également industrielle, urbaine, sociale et culturelle.

La région peut tirer un avantage économique distinctif en permettant la rencontre des talents autour de projets de convergence. Des espaces de collaborations virtuels, physiques ou événementiels serviront de canaux d'échange et permettront de bâtir des passerelles entre les différents secteurs de notre économie. Ces espaces de collaborations doivent être implantés au Saguenay et au Lac-Saint-Jean et travailler en réseau en partageant leur leadership par projets.

Les villes d'Alma, de Dolbeau-Mistassini, de Roberval et de Saguenay sont des partenaires de choix étant donné leur dynamisme, leurs activités industrielles, un secteur des services développé, une proximité avec la communauté autochtone et la présence de l'Université du Québec à Chicoutimi.

## Mobilisation

Le milieu de vie doit être combiné à un environnement d'affaires stimulant. Cette réflexion a mené le centre Bang à modéliser l'idée d'un Hub Créatif (HC) régional axé sur l'utilisation des technologies numériques, de la création d'espaces de travail collaboratif (*coworking*) et d'incubateurs d'entreprises innovantes. Ce Hub Créatif formera une structure interdisciplinaire opérant en réseau sur l'ensemble de notre territoire. Les acteurs régionaux y participant siégeront sur le conseil d'administration, dynamisant une gouvernance souple et légère. Un modèle de financement créé dans une culture de prise en charge par la gestion participative sera proposé afin de mettre sur pieds un Fonds autogéré d'investissement régional (FAIR).

Le HC vise l'intégration des quatre volets déterminés comme essentiels à une société créative : le volet industriel, le volet formation et innovation, le volet urbain/rural et le volet social et culturel. C'est l'intégration et les interconnexions entre ces volets qui créeront un écosystème de l'innovation. Cette approche n'est pas une utopie; c'est un modèle d'action. Il existe plus de 2 500 espaces de ce genre dans 60 pays<sup>6</sup>. Les formules varient, mais sont toutes axées sur la collaboration comme moteur d'innovation.

Ce projet s'inscrit dans une démarche de mobilisation de partenaires provenant de différentes filières complémentaires telles que les institutions d'enseignements et centres de recherches, les associations d'affaires et les syndicats, les organismes artistiques et culturels, les professionnels et travailleurs autonomes ainsi que les instances politiques des différents paliers de gouvernement et des communautés autochtones. Cette approche collaborative permet de capitaliser sur la complémentarité des expertises, de maximiser les capacités de financement et de rendre accessible la participation de l'ensemble des forces novatrices du SLSJ. Le Hub Créatif permet surtout le décroisement des modes de gestion des partenaires, un facteur d'importance pour stimuler l'innovation. L'objectif est de favoriser l'arrimage des gouvernances pour permettre un leadership proactif et partagé.

Cette démarche de mobilisation a déjà été initiée auprès de certains partenaires afin de valider les objectifs et orientations du HC. Des discussions sont en cours avec des enseignants et chercheurs du Département des Sciences appliquées et du Module des Arts de l'UQAC afin d'explorer la possibilité de mettre en commun des équipements de production numérique. L'idée a été présentée au Vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création de l'UQAC, au Directeur général du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC (CEE-UQAC) ainsi qu'au Président de la Chambre de commerce et d'industrie Lac-Saint-Jean-Est.

---

<sup>6</sup> Bruno Moriset, Créer les nouveaux lieux de la ville créative – Les espaces de coworking, Conférence 2<sup>nd</sup> *Geography of Innovation*, Université d'Utrecht, 23-25 janvier 2014

Les acteurs du milieu comme les chambres de commerce, les MRC, les cégeps et les grappes sectorielles sont des agents intégrateurs et mobilisateurs que le HC voudra mettre à contribution sans doubler les activités existantes, mais en créant des opportunités pour élargir leurs champs d'action.

Les promoteurs immobiliers sont des alliés importants. Pour eux, le développement des activités prévues dans un HC augmentera le pouvoir d'attrait et la valeur de leurs actifs. Ils auront un rôle important à jouer dans les phases subséquentes du projet. Nous savons d'ores et déjà que l'innovation nécessite plus que des espaces de bureaux. L'environnement dans lequel le travailleur de l'économie du savoir évolue est primordial.

Le HC se doit donc d'être fédérateur en favorisant une complicité entre les acteurs du développement économique et les populations locales. Ces acteurs bénéficieront d'activités de maillage proactif permettant de développer des réponses concrètes aux besoins spécifiques du Plan Nord, en partageant connaissances, savoirs faire et contacts pour améliorer leur compétitivité. Le HC jouera un rôle important dans l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre spécialisée et leur fournira des occasions supplémentaires d'intégration à la région en misant sur la valorisation de leurs talents. Le HC créera des lieux physiques inspirants qui deviendront des intégrateurs d'idées, de maillage et de services adaptés aux aspirations des entrepreneurs, artistes, enseignants, étudiants, chercheurs, industriels et résidents de notre région.

### **Travailler en réseau**

Créer un écosystème requiert la mise en place d'initiatives pertinentes correspondant aux besoins des entreprises innovantes existantes. Un bassin d'entreprises offrant une large gamme de services est déjà présent dans la région et le HC doit capitaliser sur le fait qu'il est en lien avec des pôles répartis sur l'ensemble du territoire régional. Il s'agit de mettre en valeur ce réseau et d'établir l'offre désirée afin d'attirer et de retenir ces entreprises, physiquement ou virtuellement, dans la zone d'influence positive du HC. Ce dernier servira d'intermédiaire pour la mise en relation des acteurs dans le but d'accentuer la participation des entreprises aux activités des acteurs du réseau. Dans cet ordre d'idée, les trois objectifs principaux du réseau sont :

- Mettre en valeur l'offre de service existante (*business to business* - B2B)
- Améliorer la concertation entre les entreprises et les différents acteurs existants
- Favoriser l'émergence de nouvelles idées et accélérer le processus d'innovation

Le HC ne vise pas à dupliquer les offres de service des entreprises existantes, mais à y faire appel (services d'aide aux PME, firmes d'avocats, comptables, gestion, etc.) et à les mettre en contact tout en les complétant au besoin.

Un écosystème sous-entend également l'interconnexion des réseaux et l'interdépendance des éléments le constituant. Le HC doit parvenir à rassembler ces éléments et à établir une offre ciblée aux besoins des entreprises afin de jouer son rôle de catalyseur d'innovation dans le lancement et la croissance des entreprises des secteurs visés.

### **Travail collaboratif**

Le coworking, travail coopératif ou encore cotravail est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail et de services partagés, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Le travail collaboratif et en réseau est un mouvement de fond porté par l'expansion des nouvelles technologies. Aujourd'hui, le travail peut se faire en réseau par une agrégation ponctuelle de compétences s'associant et se dissociant selon les projets, plus rapide et flexible que les structures très hiérarchisées des entreprises, le réseau complétant parfois ponctuellement le travail d'une entreprise.

Les travailleurs autonomes représentent un fort pourcentage des entreprises en devenir et n'ont pas encore la structure d'une PME. Ils investissent leur temps dans l'innovation, la mise en marché, la viabilité financière du projet et la création des emplois initiaux. Le positionnement et le réseautage sont des enjeux majeurs pour le développement de leurs marchés. Les profils sont variés, allant du télétravailleur mobile au travailleur à domicile en passant par ceux et celles qui louent, faute de moyens, des espaces commerciaux en périphérie des centres-villes et peu appropriés à la croissance de leurs affaires.

Le HC souhaite inclure les travailleurs autonomes dans l'écosystème de l'innovation, que ce soit en leur offrant des services abordables, en stimulant une culture de la collaboration et de l'émulation, en facilitant le lien entre leurs expertises et les entreprises régionales ou encore en soutenant leur transformation pour devenir des PME.

Il est important de préciser que le coworking n'est pas exclusivement réservé aux travailleurs autonomes. De nombreuses petites entreprises peuvent avoir des besoins équivalents et avoir beaucoup à apporter à ce type d'environnement collaboratif.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la croissance des lieux de coworking est le fruit d'une économie numérique de la créativité, dans laquelle les « créatifs » sont à la recherche de lieux favorisant les liens de sociabilité et de collaboration. Ces lieux prennent part à un processus de production de la « ville créative », concept dérivé en partie des travaux de Richard Florida. Depuis quelques années, collectivités publiques et grandes entreprises se sont emparées du phénomène. Les lieux de travail coopératif sont devenus des éléments standards de structures plus complexes de type « incubateur de *startups* » qui visent à créer des écosystèmes

locaux favorables à l'innovation. Ces structures sont incorporées à des opérations plus vastes de reconversion économique et réhabilitation de quartiers industriels ou commerciaux anciens<sup>7</sup>.

### **Incubateur d'entreprises innovantes**

L'entrepreneuriat représente un défi tant au Québec que dans l'ensemble du Canada. Le taux de création d'entreprises diminue depuis le début des années 1990<sup>8</sup> et les tendances futures ne sont pas plus positives. Des mesures concrètes doivent être prises pour remédier à cette situation. Le HC propose des éléments de solution pour l'appui aux PME et au démarrage d'entreprise dans un contexte stimulant. L'arrimage avec les institutions d'enseignement, jumelé aux différents efforts gouvernementaux et aux infrastructures en développement, participeront à soutenir les initiatives entrepreneuriales en rassurant l'entrepreneur sur ses capacités à gérer, dans un environnement spécialement conçu pour ses besoins.

L'objectif de l'incubateur du HC est d'offrir une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Il peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseils et de financement lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. L'incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés. Sa mission première est de favoriser l'émergence d'entreprises innovantes en valorisant les compétences et les résultats des laboratoires d'établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur. Il peut accueillir des projets issus des laboratoires de recherche publique, mais également, selon différents critères, des projets innovants issus du monde économique. Le mot d'ordre est de coordonner ce qui se fait déjà et de le transformer. Les intervenants régionaux ont tout à gagner en misant sur leur complémentarité. L'incubateur repose sur trois principes :

- L'accès à de l'expertise, en provenance de la branche coworking du HC ou de la collaboration avec le milieu de la recherche ou de l'entreprise, incluant la grande industrie
- L'accès à un parc technologique de pointe offrant l'accès aux technologies de production numérique aux entreprises, aux chercheurs, aux artistes et au milieu de l'enseignement et qui est financé par ces intervenants.
- L'accès à du financement via le Fonds autogéré d'investissement régional (FAIR)

---

<sup>7</sup> Bruno Moriset, Créer les nouveaux lieux de la ville créative – Les espaces de coworking, Conférence 2<sup>nd</sup> *Geography of Innovation*, Université d'Utrecht, 23-25 janvier 2014

<sup>8</sup> MDEIE (2010), Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec, <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>, consulté le 31 mars 2015

## **Le parc technologique du HC**

Le parc technologique doit regrouper des équipements utilisant la conception assistée par ordinateur et permettant le prototypage rapide ou la production en petite série. Le prototypage rapide est une méthode de fabrication commandée par ordinateur qui regroupe un ensemble d'outils qui, agencés entre eux, permettent d'aboutir à des projets de représentation intermédiaire ou finale de la conception de produits. Il s'agit d'un aspect important de l'innovation de produits à valeur ajoutée.

Le prototypage rapide intègre trois notions essentielles : le temps, le coût et la complexité des formes. L'objectif du prototypage rapide est de réaliser rapidement les modèles, dans un but de réduction des temps de développement des produits. Il permet de réaliser des prototypes en utilisant des équipements versatiles, tout en garantissant les performances du produit final. On est donc en mesure d'explorer différentes variantes du produit en cours d'élaboration afin de retenir la solution la plus appropriée. Les machines utilisées sont capables de réaliser des formes extrêmement complexes (inclusion, cavité, etc.), irréalisables par des procédés tels que l'usinage par exemple.

Il apparaît cohérent de vouloir rassembler les possibilités de ce type d'équipement de production numérique avec l'environnement d'un incubateur d'entreprises innovantes, en collaboration avec les milieux de la recherche et de la filière créative. Puisque la notion de coût est essentielle, comme toujours, et que l'innovation bénéficie de ces nouveaux modes de production, il semble tout aussi logique et conséquent de mutualiser l'accès à ces équipements spécialisés, ainsi que les frais d'acquisition, sans pour autant faire compétition à l'entreprise privée.

Que l'on parle d'imprimantes tridimensionnelles, de scanner 3D ou de CNC (machine à commande numérique), le rythme d'innovation et de désuétude de ces équipements est effréné. Bien qu'ils représentent les modes de production de l'avenir, leur achat reste dispendieux et comporte des contraintes de formation et d'entretien importantes pour des durées de vie relatives. L'avenir n'est donc pas l'équipement lui-même, mais l'expertise et le savoir-faire qui en provient. Nous croyons qu'un parc d'équipement centralisé, géré par le HC, peut desservir une communauté d'intérêts de manière efficiente et que les retombées potentielles, dans un écosystème innovant, dépassent les investissements requis.

## **Le FAIR (Fonds autogéré d'investissement régional)**

Dans un contexte d'incubateur d'entreprises, le modèle de financement des entreprises repose généralement sur le principe d'une avance remboursable en cas de succès. Nous voyons davantage d'opportunités pour la région dans une approche visant l'investissement par et pour la région. Il s'agit évidemment

d'offrir du capital, mais aussi des réseaux et de l'expérience à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies.

Le mandat du FAIR sera d'investir et de s'investir dans les PME à fort potentiel de croissance. Le Fonds investit par le biais d'une prise de participation dans le capital de l'entreprise sous différentes formes. En plus de l'investissement, il accompagne les projets choisis grâce à l'expérience et les compétences de son réseau. Puisque le FAIR a une mission régionale, le succès des uns a ainsi le potentiel de rapporter le capital pour le soutien des autres. Les modalités de gestion sont à déterminer, mais l'idée est en phase avec l'approche de développement régional prônée par le HC.

Plusieurs types de participants pourraient financer le FAIR : contributions gouvernementales, membres des chambres de commerce (entreprises et individus), MRC, Fonds de solidarité de la FTQ, Fondation de la CSN, sources de financement de l'entreprise d'économie sociale, Regroupement action jeunesse (RAJ-02), entreprises financières, les citoyens (via le crowdfunding).

### **Les étapes**

La première étape afin d'incarner l'idée du HC est la concertation des intervenants politiques, des chambres de commerce, du milieu culturel, des promoteurs immobiliers, des cégeps de la région, de l'Université du Québec à Chicoutimi et des regroupements citoyens. Il faut proposer la collaboration comme outil de développement régional. Le degré de collaboration requis nécessite des ajustements majeurs de culture organisationnelle. Le principal défi se situe à ce niveau. La communication des intervenants doit valoriser qu'il ne s'agit pas d'une perte de pouvoir mais d'un gain d'efficacité pour les partenaires. Seules la crédibilité des intervenants et la volonté politique peuvent réussir ce tour de force.

Si la collaboration est un principe entendu et accepté, il faudra préciser l'offre et le concept. Qui sont les membres fondateurs du Hub Créatif? Quel est le fonctionnement de sa gouvernance et de son financement? Quels sont les services offerts en coworking? Jusqu'où s'étend le mandat de l'incubateur d'entreprises? Comment se déterminent le fonctionnement et le financement du parc d'équipement, incluant son actualisation dans le temps?

Une activité de validation doit ensuite avoir lieu avec le milieu régional, bénéficiant de la présence des intervenants politiques et des médias. Il faudra valoriser une vision de la collaboration pour devenir plus compétitif, ce qui semblait jusque-là contradictoire, mais que le sens commun a finalement su rassembler. La région est en compétition avec le monde, pas avec elle-même.

## **Résumé**

Le Hub Créatif possède deux branches de services principales, le coworking et l'incubateur d'entreprise. Quatre stations du HC sont situées à Saguenay, Alma, Dolbeau-Mistassini et Roberval. Les services de coworking sont interconnectés, les utilisateurs peuvent circuler d'une station à l'autre. L'expertise de l'incubateur d'entreprises innovantes est régionale, financée par le FAIR et bénéficie du réseau de contacts de chaque station. La station de Saguenay possède un parc d'équipements technologiques, accessible aux utilisateurs du coworking, de l'incubateur d'entreprises et au réseau de collaborateur du HC, incluant les entreprises, les cégeps et l'Université du Québec à Chicoutimi.

## **Conclusion**

La région a la possibilité unique de se positionner comme une des portes d'entrée du Plan Nord. Les opportunités d'affaires qui en découleront sont importantes et le SLSJ peut dès maintenant positionner ses expertises et en développer de nouvelles pour consolider sa compétitivité. En soutenant l'esprit entrepreneurial et le sens de l'innovation, la région peut investir en elle-même et développer sa capacité d'attraction de main-d'œuvre de qualité et de citoyens créatifs pour orienter sa courbe démographique vers des horizons plus intéressants.

Le développement durable est la clé de l'acceptabilité sociale du développement économique dans le Nord québécois. En travaillant à la cohésion des volets de la société créative, c'est-à-dire le lien entre l'industriel, la formation et l'innovation, l'urbain/rural et le social/culturel, nous pouvons offrir des solutions intégrées, structurantes et aux impacts environnementaux mieux réfléchis. Cette réflexion doit s'effectuer dans une logique d'occupation du territoire rassembleuse et fonctionnant en réseau. Le SLSJ peut et doit offrir un nouveau modèle de développement régional qui coordonne mieux ce qui se fait déjà et qui fait des choix éclairés sur son avenir. La collaboration devient ainsi un facteur d'émulation et un élément identitaire distinctif.

Des leviers économiques sont nécessaires pour y parvenir. C'est au milieu régional de se prendre en charge avec le FAIR, en accordant son attention à ce qu'il génère de meilleur et en faisant des choix dont les retombées lui bénéficieront. De nombreux intervenants soutenus par le financement public agissent dans un esprit de compétition. Cette compétition est artificielle et découle des modalités de financement. Ne pas en tenir compte résulte à se priver d'un potentiel de synergie majeur. Le modèle du Hub Créatif possède dans son ADN ce qu'il faut pour s'inscrire dans un récit d'avenir et faire de la pluralité une force.

Pour y parvenir, c'est avant tout une question de ton, de respect des expertises de chacun et de sagesse stratégique. Des modèles de réussite existent. Il suffit des adapter en étant judicieux. La vraie question est de choisir quels modèles utiliserons-nous.