



DE L'AMBITION POUR NOS RÉGIONS

8-9-10 SEPTEMBRE 2017 | SAINT-HYACINTHE

Manifeste

De l'ambition pour nos régions: De nouveaux outils pour s'affirmer et pour se développer

Création de ***Réseaux régionaux de Hubs innovants*** pour promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat au sein de chacune des régions du Québec

I. SOMMAIRE EXÉCUTIF

PROPOSITIONS DÉCOULANT DE CE MANIFESTE

Le Manifeste dont vous pouvez faire la lecture dans les pages suivantes pourrait se résumer par un ensemble de huit propositions, que nous présentons dans ce Sommaire exécutif.

1. Planter un *Réseau régional de Hubs innovants* au sein de chaque région et territoire du Québec –une proposition qu'on devrait par contre réaliser en respectant les contraintes suivantes:

- Partir des ressources et dynamismes régionaux existants et laisser les **Hubs locaux** émerger de la base, au sein de chaque région, plutôt que de les créer de toute pièce sur un même modèle, à partir d'une décision bureaucratique émanant d'une quelconque autorité centrale visant à se substituer aux dynamiques locales;
- Toujours miser sur la meilleure utilisation et collaboration des structures déjà en place, en faisant la promotion de la plus grande mutualisation possible des services au sein d'une même région;
- Rester le plus centré possible sur les formes d'entrepreneuriat, les formes de socialisation et de travail, l'atmosphère générale et les valeurs qui stimuleront le plus la jeunesse à entreprendre et à rester en région;
- Malgré l'importance de ceux-ci, ne pas valoriser que l'entrepreneuriat économique et l'innovation technologique, mais toutes les formes d'entrepreneuriat viables qui inciteraient jeunes et moins jeunes de rester en région et de développer leur région sur le plan social, civique, culturel et environnemental, tout autant que sur le plan technique et économique.

2. Inclure des services d'accélération de la croissance des entreprises au sein de chacun des *Réseaux régionaux de Hubs innovants* –le but poursuivi n'étant pas seulement

- D'augmenter le taux de survie des entreprises nouvellement formées, mais
- De faciliter le transfert des PME locales entre les générations (afin d'éviter leur fermeture, leur vente ou leur départ de la région) et
- D'augmenter la facilité avec laquelle des entrepreneurs extérieurs à chaque région pourraient venir entreprendre (ou prendre de l'expansion) dans une région donnée;

3. **Inciter les *Réseaux régionaux de Hubs innovants* à prioriser les initiatives entrepreneuriales de toute nature qui apporteraient le plus de valeur ajoutée à leur région**
 - Peu importe ici que ces initiatives soient d'ordre individuel ou collectif, ou d'ordre économique, technologique, social, culturel, civique ou environnemental, pourvu qu'elles soient toutes d'ordre entrepreneurial;
4. **Intégrer les nouveaux entrepreneurs de chaque région aux réseaux d'entreprises régionaux déjà existants**
 - En insistant notamment sur les liens à créer avec les entreprises régionales les plus performantes, afin de favoriser le maximum d'échanges fructueux entre ces entreprises et les entreprises incubées ou accélérées;
5. **Favoriser l'apport structurant de la grande entreprise**
 - De façon à créer des débouchés nationaux et internationaux aux innovations locales et régionales;
6. **Inclure une présence d'entreprises des secteurs du numérique et des technologies de l'information au sein de chaque *Réseau régional de Hubs innovants* et, idéalement, au sein de chaque *Hub*;**
7. **Mettre en place une structure de gouvernance optimale et solide dans chacun des *Réseaux régionaux de Hubs innovants***
 - Afin d'habituer tous les intervenants impliqués à fonctionner d'entrée de jeu avec les meilleures pratiques;
8. **Créer un *Réseau national de ces Réseaux régionaux de Hubs innovants***
 - En dotant ce Réseau national d'un **Centre de soutien**, qui *pourrait quant à lui servir de "permanence"* à tout ce réseau, dans la mesure où le **Réseau national** serait de nature beaucoup moins formelle, du point de vue de sa gouvernance et de son administration. Pour le dire autrement, la relation des **Réseaux régionaux de Hubs innovants** au **Centre de soutien** ne serait pas une relation de subordination à une autorité centrale, mais une relation d'entreprise desservie face à un fournisseur de services.
 - La mission de ce **Centre de soutien** serait notamment d'assister les **Réseaux régionaux de Hubs innovants** à collaborer le plus facilement entre eux ainsi que les aider à mieux se projeter dans le reste du Canada, en Amérique, dans la Francophonie et dans le monde.

II. SIGNATAIRES

- ❖ **François ADAM**, Directeur général de l'Institut du véhicule innovant
- ❖ **Michel ANGERS**, Maire de Shawinigan et Président du conseil d'administration du DigiHub de Shawinigan
- ❖ **Marie-Claude ARGUIN**, Directrice générale de la Ville de Lac-Mégantic et du Bureau de reconstruction de Lac-Mégantic
- ❖ **Serge BEAUDOIN**, Directeur partenariats d'affaires, Université de Sherbrooke
- ❖ **Martin BEAULIEU**, Directeur général de la Société de promotion économique de Rimouski
- ❖ **David BOURDAGES**, Directeur général du Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable
- ❖ **Frédéric CÔTÉ**, Président de la Chambre de commerce et de tourisme de Gaspé Directeur général du TechnoCentre éolien
- ❖ **Carol COTTON**, Directeur général du Technocentre TIC
- ❖ **Josée DALLAIRE**, Directrice générale du Centre Géomatique Québec
- ❖ **Francis GOSSELIN**, Président de FG8
- ❖ **Vicki-May HAMM**, Mairesse de Magog et Vice-Présidente du conseil d'administration du Magog Technopole
- ❖ **Michel LAMONTAGNE**, Président du Conseil du Magog Technopole
- ❖ **Gilles LAPOINTE**, Directeur général, CEGEP de St-Félicien
- ❖ **Jean LEPAGE**, Directeur général, ID Gatineau
- ❖ **Romuald MESSINA**, Président de M.I.4.D Inc.
- ❖ **André MÉTRAS**, Directeur général du Magog Technopole
- ❖ **Philippe NADEAU**, Directeur général du DigiHub de Shawinigan
- ❖ **Georges ROY**, Directeur général, Développement économique, Conseil de la Nation Innu Matimekush-Lac John
- ❖ **Ruth VACHON**, Présidente-directrice générale du Réseau des femmes d'affaires du Québec
- ❖ **Kim VALADE**, Directrice des ventes de Meglab Électronique Inc.
- ❖ **Mathieu VIGNEAULT**, Président-directeur général du réseau Trans-tech

COMITÉ DE RÉDACTION DU MANIFESTE

- ❖ **Stéphane PIPON**, Président de MDI Conseils et Technologies
- ❖ **Antoine ROBITAILLE**, Rédacteur, Vice-président de MDI Conseils et Technologies
- ❖ **Henri THIBAUDIN**, Rédacteur, Économiste et Co-fondateur, responsable développement des affaires, Daméco

III. MANIFESTE

A. PRÉSENTATION DES SIGNATAIRES

Les rédacteurs et signataires de ce Manifeste sont arrivés à proposer les outils de développement que contient celui-ci à partir de différentes motivations. Afin de mieux comprendre celles-ci, nous avons cru bon de produire une typologie des groupes de personnes qui se sont joints au collectif des rédacteurs et signataires de ce Manifeste. L'ordre de présentation de chaque groupe est en partie chronologique (des premiers participants aux plus récents ajouts) et en partie logique (à savoir: en partant de ceux qui se situèrent d'entrée de jeu au cœur même du projet final, et en allant vers ceux qui soutinrent l'entreprise, mais avec un peu plus de distance).

- Au départ, ceux qui se sont rassemblés pour écrire le Manifeste provenaient de Montréal, de Trois-Rivières et de Sherbrooke. Ils avaient eu la chance de visiter le DigiHub de Shawinigan et le Magog Technopole. Dans les deux cas, ils avaient été fortement inspirés par l'énergie transformationnelle qui se dégage de ces lieux. Ils voulaient faire connaître à l'ensemble des autres régions du Québec ce qui avait été mis en place à ces deux endroits. Leur ambition était d'aider le Gouvernement du Québec à formuler une politique permettant de soutenir plus à fond le développement de ces deux lieux phares, en plus de doter les autres régions du Québec voulant se joindre à l'aventure du même genre d'outils de développement.
- Se sont très rapidement joints au groupe de départ (i) les acteurs mêmes de Shawinigan et de Magog, qui étaient enthousiastes à l'idée de faire partager leur succès et leur fierté à tous les autres citoyens du Québec, ainsi que (ii) divers acteurs du monde de l'innovation en général, du manufacturier innovant en particulier et du développement de l'exportation au Québec, qui ne pouvaient qu'acquiescer à tout genre d'outils de développement allant dans le sens des finalités qu'ils poursuivaient déjà de façon plus générale.
- Les acteurs du troisième groupe à se joindre au collectif avaient eux aussi découvert ce qui se passait à Shawinigan et à Magog. Leur préoccupation principale n'était cependant pas de faire connaître à d'autres ce qui s'y passait (ils tenaient en effet pour acquis que cela était déjà fait). Leur préoccupation était plutôt de trouver les moyens de pouvoir faire le même genre de choses dans des communautés régionales encore plus petites et moins bien pourvues en ressources que celles de Magog et de Shawinigan. On pense ici aux acteurs responsables du développement économique au sein du Conseil de la Nation Innu Matimekush-Lac John (dans la région de Schefferville), qui désirent faire de leur milieu une véritable communauté entrepreneuriale et innovante; ainsi qu'à ceux de Lac-Mégantic, qui désirent que Lac-Mégantic profite du Plan de reconstruction de son centre-ville pour se positionner comme la plus grande des petites villes au Canada en matière d'innovation et de développement écoresponsable.

- Les signataires en provenance des régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean se sont joints au collectif parce que ce sont de farouches défenseurs de tout ce qui aide et soutient le développement autonome des régions du Québec. Ils n'ont pas de problème, bien au contraire, à ce que des outils de développement tels que ceux proposés dans ce Manifeste soient promus et soutenus par le Gouvernement du Québec. Leur préoccupation spécifique, cependant, est que le Gouvernement du Québec n'utilise pas le besoin d'assistance que peuvent éprouver des régions plus éloignées ou moins pourvues en ressources que des grands centres comme Montréal ou Québec, pour imposer à ces régions des visions trop rapidement fédératrices et standardisées. Leur désir est qu'on laisse à chaque région l'autonomie qu'elles devraient avoir pour accoucher d'une implantation de ces outils correspondant vraiment à leurs besoins et dynamiques propres, et pas à une vue de l'esprit en provenance de la Capitale nationale ou de la Métropole d'affaires.
- L'avant-dernier groupe était composé d'entrepreneurs comme Meglab Électronique Inc. de Val d'Or. Ces entrepreneurs participent à la création de valeur dans leur région et ont à cœur leur développement. Ils sont déjà passés par leur phase de démarrage et d'accélération et n'ont plus autant besoin des outils de développement proposés dans ces pages. Ceci ne les empêche pas de voir d'un bon œil que la culture et le tissu entrepreneurial augmentent dans leur région, ne serait-ce que pour accroître le dynamisme au sein duquel ils pourraient eux-mêmes s'inscrire par la suite.
- Le dernier groupe, enfin, était formé de passionnés de démocratie citoyenne, participative et ouverte. Leur intérêt pour le projet était plus indirect. Ce qui les attire dans celui-ci est surtout la possibilité de faire augmenter la littéracie numérique en région ainsi que la participation citoyenne à l'élaboration du développement économique, culturel, social, civique et environnemental.

Nous n'avons pas la prétention de soutenir que les outils que nous proposons répondraient à tous les besoins et enjeux auxquels les régions font face. D'autres solutions ou processus devraient venir se greffer à ceux que nous proposons afin que les régions restent, deviennent ou redeviennent les lieux dynamiques, vibrants et prospères qu'elles aspirent à être ou à rester. Si jamais vous ressortiez de cette lecture moins convaincu(e) que nous ne le sommes de l'efficacité des outils de développement proposés, rappelez-vous au moins les besoins que nous tentons d'adresser par ces outils, à savoir:

- La désindustrialisation,
- Le passage à une économie du savoir globalisée et numérisée qui avantage présentement les grandes villes bien plus que les régions excentrées,
- La dichotomie entre le fort désir d'entreprendre et le faible passage à l'acte,

- Les retards accumulés dans la modernisation des PME et l'âge grandissant des propriétaires d'entreprises de ce genre en région,
- Le vieillissement de la population.
- L'exode des jeunes vers les grands centres,
- Le manque d'attractivité régionale qui résulte de tout ce qui précède, et qui varie de région en région selon l'acuité des problématiques mentionnées,
- La difficulté de retenir le personnel hautement qualifié en région,
- La pénurie de main-d'œuvre spécialisée en région,
- L'immigration insuffisante et insuffisamment incitée à s'établir en région,
- L'importance de briser les silos et donc de créer des espaces de collaboration entre les silos pour résoudre la plupart de ces problèmes.

Dans un domaine aussi complexe que celui du développement régional au Québec, toute solution qu'on pourrait proposer est vouée à être incomplète et imparfaite. On doit cependant toujours se rappeler qu'ici comme ailleurs, le mieux est très souvent l'ennemi du bien. Le but ultime à viser est que les outils de développement proposés soient suffisamment concrets, innovants, élégants, réalisables et performants pour susciter l'intérêt, l'adhésion ainsi que la participation active et continue de la jeunesse des régions ainsi que de la majorité des acteurs des écosystèmes régionaux.

L'intervention provinciale ou fédérale aurait toujours sa place pour proposer, identifier, faciliter, encourager et soutenir les meilleures pratiques, mais même les meilleures solutions du monde ne pourraient être implantées concrètement si la volonté en région ou à la base n'est pas au rendez-vous. D'où l'importance de convaincre et de mobiliser, et donc de l'argumentaire de ce Manifeste.

B. CONSTATS

Comme partout ailleurs sur la planète, le Québec fait face à une véritable révolution industrielle, une révolution qui change en profondeur notre façon de produire, de consommer et d'interagir. Le numérique s'est infiltré partout, rendant possible des choses autrefois considérées impossibles il n'y a pas même une décennie. Les marchés mondiaux sont à nos portes **mais la concurrence internationale s'y trouve aussi**. Tout s'accélère, et la cadence devient de plus en plus difficile à suivre dans les secteurs peu innovants. C'est pourquoi la pertinence, la qualité et le degré d'avancement des technologies mobilisées (ainsi que ceux des technologies numériques utilisées) deviennent de plus en plus incontournables pour le positionnement concurrentiel des entreprises (de concert avec l'importance toujours fondamentale du couple produit / marché). La technologie

ne saurait donc rester confinée au rôle de soutien qui était le sien par le passé, même quand ce soutien était important, et l'innovation doit quant à elle devenir un savoir-être, pour les entrepreneurs, plutôt qu'une simple activité parmi d'autres dans la vie de leur entreprise.

Et comme si cette rupture de plus en plus profonde avec nos modes traditionnels de produire et de consommer n'était pas suffisante en soi pour nous inciter à agir rapidement, s'y ajoute la problématique très préoccupante de la vague de départs à la retraite d'un nombre sans précédent d'entrepreneurs d'ici les prochaines années, une vague de retraites pour laquelle la relève s'annonce présentement nettement insuffisante en nombre. Tout cela dans un contexte régional devant déjà faire face à des enjeux de rétention de personnel hautement qualifié, de pénurie de main-d'œuvre spécialisée, d'exode des jeunes, et de manque d'attractivité.

L'ensemble de ces défis constitue, pour nous, un chantier majeur et incontournable, qui exige l'adoption d'une vision stimulante de l'entrepreneuriat basée sur des valeurs qui devraient interpeller la relève (des valeurs collaboratives et sociétales d'accomplissement de soi, de qualité de vie, etc.). Pour faire image, on pourrait évoquer cette vision avec des slogans comme celui-ci: **Relever le défi de l'entrepreneuriat ensemble, c'est enrichissant!** Cet énoncé de vision devrait être associé à une **stratégie globale sur l'entrepreneuriat soutenue par l'innovation, l'éducation et l'immigration**¹. Une telle vision couplée à une stratégie ambitieuse s'avèrerait très porteuse d'avenir, particulièrement si les moyens d'y parvenir étaient bien adaptés et rendus disponibles dans toutes les régions du Québec. Et dans cette stratégie d'ensemble, le numérique devrait jouer un rôle transversal, tout appelé qu'il est à sous-tendre toutes les autres dimensions de l'entrepreneuriat (économique, culturelle, sociale, civique et environnementale). **À condition bien sûr que l'accès à des réseaux de télécommunications performants, indispensable à la création de nouveaux usages numériques, soit assuré en région comme il l'est dans les grands centres.**

C. NÉCESSITÉ D'UNE COLLABORATION INTERRÉGIONALE

Concrètement pour les régions, que signifie cette vision exprimée par le slogan **Relever le défi de l'entrepreneuriat ensemble, c'est enrichissant?** Et surtout, quelle stratégie utilisée pour la mettre en œuvre?

Précisons au départ que des efforts ont été faits dans cette direction, ces dernières années, tant par l'État que par l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Le Québec dispose maintenant de réseaux solidement établis pour aider les entreprises à surmonter les défis posés par les changements technologiques en constante accélération. Leur contribution deviendra encore plus soutenue avec la mise en place de la stratégie de recherche et d'innovation intitulée **Oser+Innover**, une stratégie qui insiste sur la nécessité de **renforcer les collaborations**

¹ Dans ce Manifeste, nous avons limité la portée de notre analyse au secteur de l'innovation. Par contre, cela ne diminue en rien la contribution essentielle que doivent aussi apporter les secteurs de l'éducation, de l'immigration et du numérique à la promotion et au soutien de l'entrepreneuriat.

et synergies entre tous les acteurs de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Or, bien que cet objectif soit à la portée des grands centres urbains du Québec grâce à leur écosystème déjà solidement établi, il en va souvent tout autrement en région, celles-ci étant souvent beaucoup moins bien pourvues en individus, institutions et capitaux. Ce manque de ressources affecte grandement la capacité des régions à promouvoir et soutenir adéquatement l'entrepreneuriat sur leur territoire puisque cela les empêche d'offrir l'ensemble des services que cela implique et qui dépasse largement le soutien à l'innovation. **En région, ce qui est primordial consiste donc non seulement à faire mieux travailler ensemble ce qui existe déjà, mais aussi à compléter et à renforcer l'écosystème lui-même.**

Mais avant de passer aux solutions à mettre de l'avant pour renforcer ces écosystèmes, il convient de définir en premier lieu les principaux objectifs d'une stratégie axée sur la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat.

Du point de vue de l'entrepreneuriat lui-même, ce sont les vocations entrepreneuriales de tout ordre qu'il faudrait susciter, encourager et soutenir à travers les différentes étapes de vie d'une entreprise. Un travail assidu impliquant l'organisation de tournées de conférences ou, sur une base plus individuelle, un ensemble d'interventions effectuées sur place ou à distance par des équipes de soutien multidisciplinaires et expérimentées qui ne seraient pas toujours disponibles dans une région.

Du point de vue du soutien technique à l'innovation, cela consisterait entre autres à améliorer les capacités existantes au sein d'une région donnée et à diversifier ces capacités afin de les rendre plus adéquates aux vocations entrepreneuriales qui émergeraient dans cette région.

Il faut cependant réaliser que les régions ont des moyens limités et que les vocations entrepreneuriales qu'elles voudraient soutenir ne seraient pas toujours en ligne avec leurs capacités de soutien à l'innovation. Devant l'écart évident qu'il y a entre ces objectifs et les ressources disponibles dans chaque région, il n'y a qu'**une seule solution viable à long terme, soit la collaboration interrégionale.** C'est leur faible densité de population qui rend incontournable cette solution car l'alternative serait de multiplier la présence des mêmes capacités dans chacune d'elles, ce qui s'avèrerait souvent impossible sans même parler des coûts énormes que cela entraînerait.

Ainsi pour contrer ces carences inévitables, il faudrait permettre aux capacités innovantes développées dans une région particulière de non seulement jouer leur rôle au sein de cette région, mais de pouvoir rayonner à travers le Québec, tout cela afin d'aider les entrepreneurs des régions où ce type d'expertise est indisponible. En contrepartie, cela permettrait à chacune des régions du Québec de ne pas viser à couvrir tous les champs d'expertise dont elle pourrait avoir besoin pour soutenir l'innovation et le transfert technologique en leur sein, mais à utiliser plutôt ses ressources limitées pour se spécialiser et exceller le plus possible dans cette spécialité, en sachant qu'elle pourrait compter sur ce qui se fait ailleurs pour compenser ses carences.

Cette approche deviendrait possible grâce notamment à la création et au développement constant de liens sociaux très forts et très féconds **ENTRE** les différentes composantes de chaque écosystème régional et **ENTRE** les différents écosystèmes de toutes les régions du Québec. Cela exigerait que chaque région fasse preuve de beaucoup de créativité et de cohérence dans la recherche des solutions adaptées à son contexte. Pour cela, elles devraient s'appuyer, plus que jamais, sur des concepts de participation citoyenne tels que ceux rendus possibles par les techniques du co-design et de la cocréation axées vers l'innovation ouverte au profit de la communauté. Une approche inclusive et profitable également pour l'ensemble des territoires autochtones du Québec.

À ces liens d'entraide entre les régions, s'ajoutent ceux qui doivent être développés avec des organismes de soutien à vocation plus nationale ou internationale que régionale, comme les grandes universités d'ici et d'ailleurs, les grands fonds de capital de risque d'ici et d'ailleurs ainsi que les grandes fondations philanthropiques et les grands mécènes de la planète. Ces derniers liens seraient probablement impossibles à développer pour chaque région prise séparément, en raison de la faiblesse de sa taille démographique et des coûts de démarchage que seuls de plus grands centres sont capables d'assumer. Ils deviennent cependant plus faciles à mettre en place, pour peu que toutes les régions le fassent ensemble, au sein d'une démarche commune au nom de toutes les régions.

D. UNE SOLUTION : LA CRÉATION DE NOUVEAUX OUTILS DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT EN RÉGION

Pour faciliter la création, le développement et l'entretien de tous les liens sociaux d'entraide dont chaque région aurait besoin, et ainsi donner un point de chute commun à tous les acteurs de l'entrepreneuriat innovant en région, une solution particulièrement porteuse serait de doter chaque région d'un **Réseau régional de Hubs innovants**.

Au sein de ce **Réseau régional**, chaque **Hub innovant** serait une entité ayant pour vocation potentielle:

- La promotion de l'entrepreneuriat et le soutien à l'émergence des vocations entrepreneuriales;
- L'enrichissement continu de la vision stratégique des entrepreneurs par le moyen de conférences, de réunions de remue-méninges collectif, etc.;
- La diffusion au sein des PME de certaines connaissances et pratiques innovantes, particulièrement (quoique pas seulement) dans le domaine des pôles d'expertise de la région, et qui favoriserait notamment la modernisation des modes de production;
- Le renforcement et/ou le développement de pôles d'expertise représentés, entre autres, par les CCTT;

- La mobilisation des forces entrepreneuriales autour de la formulation et de l'implantation de stratégies et de projets entrepreneuriaux collectifs visant à transformer et/ou à assurer le développement de la région;
- Son utilisation comme instrument de promotion et de démarchage puissant pour la région, que ce soit au travers du Québec, du Canada ou même du monde.

Chaque **Hub innovant** serait également un lieu physique possédant une puissance d'évocation symbolique pour la région où les forces entrepreneuriales et innovatrices de la région auraient envie de s'installer et/ou de se rencontrer fréquemment. Chaque lieu de ce type devrait être assez vaste pour qu'on puisse y retrouver des espaces dédiés à plusieurs fonctions et services différents, tels que l'incubation et l'accélération d'entreprises, le coworking, un fablab, l'hébergement de pôles d'expertise, un centre de conférences, des salles de réunion polyvalentes, etc. Chaque **Hub innovant** devrait aussi être équipé des plus récentes technologies numériques de télécommunication et de télétravail.

Le vocable **Hub innovant** n'est pas anodin. Il s'est imposé à nous après avoir longuement cherché les mots qui reflèteraient le mieux la vocation potentielle ainsi que les services que devaient fournir ces lieux. L'expression s'est aussi imposée à nous pour refléter ce qui a fait le succès d'espaces comme celui du **Digihub de Shawinigan**, par exemple. Nous l'avons choisi par analogie aux hubs dans le domaine du transport aérien.

- L'adjectif **innovant** indique bien le caractère dynamique et entrepreneurial de ce qu'on y trouvera. Il indique aussi le caractère moderne au travers duquel les fonctions d'animation, de convergence, d'interconnexion, de propulsion et de rayonnement y seraient assumées (ces Hubs ne devant pas se contenter d'être que de grands espaces commerciaux à bureaux).
- Le substantif **Hub** réfère quant à lui à la tendance que risquent d'avoir les gens et les organismes qu'on y retrouverait à s'y retrouver "en transit", comme on se retrouve "en transit" dans les hubs aéroportuaires. Lieux de passage pour se rencontrer, pour se mobiliser, pour s'informer ou se former, pour s'incuber, ou pour s'accélérer, chaque **Hub innovant** serait à la fois un point de convergence, un point de séjour temporaire et un point de départ vers de nouveaux horizons et de nouveaux destins au sein de chaque région.

C'est pour ce genre de raison que nous avons préféré l'expression de **Hub innovant** à celle d'**incubateur**. Ce dernier vocable n'apporte en effet qu'une compréhension parcellaire, voire réductrice de la portée de ces lieux. On y trouverait en effet bien plus que de la simple incubation d'entreprises. Nous avons aussi privilégié l'expression de **Hub innovant** à celle d'**espace entrepreneurial**. En effet, et bien que la notion d'**espace entrepreneurial** reste ouverte à plus de choses que celle de simple incubateur, elle reste malgré tout trop statique pour couvrir tout le dynamisme qu'on retrouverait dans un **Hub innovant**.

Nous avons aussi introduit la notion de **RÉSEAU RÉGIONAL de Hubs innovants** pour quatre raisons fondamentales. Les deux premières expliquent pourquoi nous parlons d'un réseau de plusieurs Hubs et pas seulement d'un seul Hub par région, alors que les deux dernières visent à expliquer quant à elles pourquoi ces Hubs doivent être fédérés au sein d'un seul réseau par région afin qu'ils travaillent de la façon la plus intégrée possible.

1. La première tient au fait que les territoires régionaux sont souvent très vastes, que les dynamiques locales varient de chef-lieu en chef-lieu et qu'il faut laisser la possibilité à chaque municipalité désirant investir dans des espaces entrepreneuriaux de ce type de pouvoir le faire. **Nous ne sommes pas devenus un pays de joueurs étoiles, au hockey, en ne bâtissant qu'un seul aréna par région.** Nous aurions tort de penser qu'un virage entrepreneurial des régions puisse se faire en ne laissant qu'un seul **Hub innovant** comme exutoire pour toute cette capacité inexploitée de talents entrepreneuriaux. L'important ici est qu'aucune communauté ne se sente exclue de ce formidable écosystème et, qu'au contraire, elle voit là une opportunité d'en bénéficier afin de participer activement à cet enrichissement collectif.
2. La deuxième tient au fait que, pour continuer avec cette analogie du sport, il faudrait élargir au maximum la base d'adeptes et de supporters dans toutes les régions et ce, dès le plus jeune âge. Pour y parvenir, cela exigerait probablement la mise en place d'un écosystème très développé, qui permet à chaque jeune qui le désire de se développer grâce à de l'accompagnement (coaching) tout au long de son évolution jusqu'au niveau international. Le but ultime de cet écosystème serait de susciter **le goût de pratiquer l'entrepreneuriat** auprès du plus grand nombre de jeunes. Ceci contribuerait en retour à assurer une relève continue d'entrepreneurs, en plus d'encourager l'avènement d'entrepreneurs étoiles, chaque fois que faire se peut.
3. La troisième a pour but d'éviter qu'une multiplicité de **Hubs innovants** voit le jour, dans une région donnée, sans liens entre eux, sans mutualisation des services, et sans réflexion stratégique commune au niveau régional.
4. La quatrième a pour but de rendre la tâche de financement (et donc de gouvernance de ces Hubs) la plus facile possible pour les différentes entités qui voudraient les financer (i.e.: les différents paliers de gouvernement, les différents fonds de capital de risque, les différents mécènes et sponsors, etc.).

Pour le dire autrement et résumer ainsi notre pensée à cet égard, ceci implique que la direction, l'administration et la gouvernance de tous ces **Hubs** se fassent à un niveau régional, tout en laissant à chaque Hub local la possibilité de rendre des services appropriés à chaque localité.

La façon dont les différents **Hubs innovants** émergeront, au sein d'une même région, pourrait varier d'une région à l'autre.

- Dans certaines régions, un seul **Hub** émergerait au départ dans un seul chef-lieu. Par la suite, il pourrait ou non développer des antennes dans les autres centres urbains de sa région d'origine.
- Dans d'autres régions, un plus grand nombre de **Hubs** pourraient voir le jour en même temps, avec des équipes locales distinctes. La responsabilité du **Réseau régional** serait alors de s'assurer que tous les **Hubs** acceptent de se fédérer (et donc de partager une gouvernance commune) afin de bénéficier de ressources plus larges que simplement locales pour opérer.

Ces **Réseaux régionaux de Hubs innovants** devraient par ailleurs s'associer idéalement les uns aux autres dans une sorte (beaucoup plus souple) de **Réseau national** afin que, tout en gardant leur pleine autonomie régionale, les **Réseaux régionaux** puissent utiliser les différences entre régions comme autant de sources de complémentarité potentielle permettant de pallier aux éléments qui manqueraient à chacune des régions, prises séparément. En plus de favoriser la collaboration entre les **Réseaux régionaux**, un tel **Réseau national** permettrait aussi de rendre accessibles des services qui resteraient autrement inaccessibles à chaque **Réseau régional** pris séparément, faute de masse critique.

Il faut donc voir la mise en relation au niveau national de ces **Réseaux régionaux de Hubs innovants** comme un complément fort utile aux activités de maillage que plusieurs autres acteurs des écosystèmes de soutien à l'entrepreneuriat ont déjà pour mandat de créer (qu'on pense par exemple aux centres de transfert d'entreprise, aux grappes, aux pôles, au RSRI, etc.). Le **Réseau national** faciliterait ces activités de maillage en libérant les acteurs de chaque région d'avoir à s'occuper individuellement des infrastructures physiques, numériques et événementielles qui leur permettraient de se rencontrer régulièrement et de collaborer ensemble.

Nous sommes très optimistes sur la capacité qu'auraient les régions du Québec de réaliser cette vision. Il ne faudrait cependant pas sous-estimer que le plus grand défi serait de briser les silos qui existent malheureusement aussi à l'intérieur de chaque région ainsi qu'entre les régions. L'ambition principale de ce manifeste est d'affirmer notre volonté citoyenne de surmonter ces difficultés, en plus de proposer des moyens concrets d'y parvenir.

E. CONCLUSION

Nous avons tenté par ce Manifeste d'expliquer en quoi et pourquoi la création de **Hubs innovants** en région, regroupés au sein de **Réseaux régionaux de Hubs innovants**, et d'un **Réseau national** était de première importance pour les régions du Québec. Cela permettrait en effet de leur donner une base adéquate pour répondre avec plus de confiance aux gigantesques défis posés par la mondialisation et les révolutions industrielle et numérique en cours. Nous croyons qu'il s'agit là d'un outil indispensable, et qui permettrait aux régions de renforcer leur écosystème d'entrepreneuriat et d'innovation, en plus de les aider à renforcer leur attractivité même. Ces **Hubs innovants** permettraient aux régions de revenir aux ingrédients essentiels à la base du succès de tout développement, à savoir ses citoyens et leurs énergies entrepreneuriales.

Avec l'aide de ces outils, les régions pourraient miser sur une approche inclusive de tous les acteurs de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans leur milieu, ainsi que sur la participation constructive de tous leurs citoyens intéressés. L'objectif ultime est d'arriver à équilibrer la relation de dépendance des régions vers les grands centres et de dépasser leur rôle d'exportation de richesses. De les remplacer par un **cercle vertueux** de développement durable basé sur le principe fondamental que les succès attirent les talents et que les talents attirent à leur tour plus de succès.

Par contre, afin d'assurer la pérennité et la performance de ces **Réseaux régionaux de Hubs innovants** et de démontrer qu'ils mériteraient les investissements publics importants qui devraient leur être consacrés, certains facteurs de succès devraient être assurés.

Ces facteurs incluraient:

- Un cahier des charges bien conçu sur les obligations à rencontrer, par exemple:
 - L'adhésion très forte des élus locaux et des acteurs locaux de l'entrepreneuriat et de l'innovation²,
 - La présence de champions en faveur des **Hubs innovants** parmi les élus et les leaders de la communauté d'affaires,
 - La création d'une équipe de direction motivée et compétente qui pourrait être accompagnée au besoin par le **Réseau national**, y incluant un plan de relève si l'un ou l'autre des dirigeants retenus s'adonnait à changer d'emploi,
 - Un fort désir de participation citoyenne à la démarche et au succès des **Hubs** ;
- Un guide de mise en œuvre pour leur lancement;
- Un guide des meilleures pratiques (et autres instruments de promotion de ces meilleures pratiques, tels que congrès, tournées de conférences, etc.);
- L'adoption par le Conseil d'administration et les équipes de gestion des **Réseaux régionaux de Hubs innovants** et de chaque **Hub** de règles d'éthique élevées assurant l'intégrité, l'équité et la transparence, pierres angulaires de la bonne gouvernance et du lien de confiance avec la communauté. L'adoption également de valeurs telles que le respect, la collaboration, l'esprit d'équipe et l'ouverture d'esprit;
- Un programme de formation et de soutien aux équipes de gestion des **Hubs**;

² Ces deux termes étant pris dans leur définition la plus large afin de ne pas créer de laissés-pour-compte sociaux, culturels, environnementaux ou civiques qui peuvent eux aussi très souvent porter une clé très importante (parfois même la plus importante de toutes) à la transformation viable de leur région.

- Une obligation de résultat et un programme d'évaluation de leur performance;
- Un programme de formation et programme de suivi pour les entreprises en incubation et en accélération (savoir-être, savoir-faire), accessibles sur une base facultative à tous les entrepreneurs ainsi qu'à tous les repreneurs d'entreprises en région.

S'ajoute à cela un prérequis qui a toujours été des plus difficiles à satisfaire dans ce genre de démarche collaborative, soit le fort degré d'ouverture d'esprit, de transparence et de collaboration de la part de tous les élus et acteurs des écosystèmes à l'intérieur de chaque région, entre les régions, et avec les grands centres. Stratégiquement, le Québec est beaucoup trop petit pour se permettre de perdre des énergies vitales dans de vaines querelles, alors même que les véritables menaces se trouvent souvent à l'extérieur du Québec, c'est-à-dire au niveau international, et qu'elles se font de plus en plus sentir à travers un monde numérique absolument non régionaliste et pleinement mondialisé.

Chacune des régions devrait réaliser qu'en contribuant au succès des autres, elle renforce par le fait même son propre succès et celui du Québec tout entier. Ce défi devrait être perçu par toutes les parties prenantes comme une belle occasion de prendre part à la création d'un développement durable visant à optimiser plutôt qu'à maximiser, à favoriser le succès pour tous plutôt que de le réserver à l'élite et, *à tout le moins*, à renforcer la réputation du Québec à l'international en ayant réussi la création et le bon fonctionnement d'un tel **Réseau national** dans un domaine où il y a actuellement une très forte demande de solutions similaires à l'échelle planétaire.

Nous croyons également que notre proposition devrait permettre aux entreprises en région (i) de créer et de maintenir des emplois de qualité, (ii) de saisir les nouvelles opportunités qui se présentent, tout cela afin (iii) de poursuivre leur lancée et (iv) d'avoir l'opportunité de bien s'entourer. Cela est d'autant plus important qu'un échec, en région, a des conséquences beaucoup plus dommageables pour les communautés locales que ce même échec pourrait avoir dans les grands centres urbains.

Il ne faut pas non plus laisser de côté la question de la densité (à savoir le nombre optimal de **Hubs innovants** par région). Cette question va inévitablement émerger si une telle initiative est soutenue. Certains des signataires de ce Manifeste ont réalisé, en décembre dernier, une étude analysant le rapport entre *offre* et *demande* d'incubation dans les grands centres. Le résultat de cette étude est que trop de **hubs** du genre que l'on appelle de nos vœux existent dans les grands centres, ce qui crée beaucoup plus de structures qu'il n'y a d'idées émergentes, dans certains domaines. Il faudrait tenir compte d'études comme celles-là dans la mise sur pied des **Réseaux régionaux de Hubs innovants**. La grandeur de certains territoires à desservir militerait probablement pour la création d'antennes voire de campus d'un même **Hub innovant** à travers plusieurs centres d'une même région. Cependant, il serait contre-indiqué de laisser se multiplier inutilement les **hubs** (et par le fait même les *fablabs* et services d'incubation ou d'accélération) au sein d'une même région. Un juste équilibre doit donc être atteint entre les aspirations légitimes de municipalités désirant investir dans de tels lieux et le niveau de ressources disponibles de cette région pour les soutenir sans mettre en péril tout l'écosystème.

Il ne faut pas non plus voir la *région administrative* comme une entité nécessairement signifiante pour tous les entrepreneurs. Ceci n'est souvent pas le cas pour les entrepreneurs qui œuvrent dans le domaine du numérique. Ces derniers sont plus spontanément prêts à considérer *le monde entier* comme leur marché géographique potentiel, et très rarement leur région d'appartenance. On retrouverait quelque chose d'analogue, voire de plus dangereux encore pour les régions qui n'y prennent pas garde, chez la plupart des entrepreneurs spécialisés dans des technologies de pointe. Ces derniers auraient une propension plus grande que les autres à penser déménager ailleurs si les conditions gagnantes ne sont pas rassemblées dans leur région.