

espace inc
accélérateur d'entrepreneurs

Territoires entrepreneurs et innovants

Présenté par Espace-inc dans le cadre de l'appel de mémoires de la consultation
entourant la SQRI 2022



TERRITOIRES ENTREPRENANTS ET INNOVANTS

| | |
|---|-----------|
| CONTEXTE | 2 |
| 1 - L'ENTREPRENEUR MOTEUR À L'INNOVATION | 7 |
| 2 - LES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX | 11 |
| 3 - L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL | 16 |
| 4 - PROGRAMMES DE SOUTIEN | 23 |
| 5 - RELATIONS ENTRE ORGANISMES DE SOUTIEN, DE RECHERCHE ET LES ENTREPRENEURS | 25 |
| 6 - RECOMMANDATIONS | 29 |
| 1ere recommandation : un investissement d'impact dans nos talents! | |
| 2ème recommandation : encourager les innovations organisationnelles et spécialisées en accompagnement entrepreneurial | |
| 3ème recommandation : accélération des spin-off technologiques | |
| 4ème recommandation : création d'un fonds dédié à la croissance des talents et de l'innovation | |
| LISTE DES TRAVAUX CITÉS | 33 |
| ANNEXES | 34 |

CONTEXTE

Espace-inc dépose ce mémoire dans le cadre de l'appel de mémoires du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) prenant ainsi part au processus de consultation entourant la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2022.

INTENTION DU PRÉSENT MÉMOIRE

L'entrepreneur et les connexions humaines comme moteurs de l'innovation et du développement économique

Pour la reconnaissance d'une expertise en accompagnement entrepreneurial, offert par un réseau de pairs, qui développe et forme l'entrepreneur émergent et innovant dans l'action.

Pour encourager l'établissement de structures d'accompagnement entrepreneuriales qui sont agiles, gérées et gouvernées par des entrepreneurs et reconnues comme des entreprises performantes et expertes dans leur domaine.

Pour stimuler l'innovation issue du talent et de la vision entrepreneuriale, en étroite complicité avec les institutions de recherche et développement.

Permettre à l'entrepreneur de partout au Québec, même en région éloignée, d'être connecté avec des réseaux qui vont l'élever et le propulser.

Auteure

Chloé Legris, est cofondatrice et directrice générale de l'accélérateur d'entrepreneurs Espace-inc. Ingénieure mécanique diplômée de l'Université de Sherbrooke, Chloé a une expérience diversifiée en innovation et en transfert technologique, principalement dans le domaine des technologies propres.

Fidèle à ses valeurs profondes, ses actions ont toujours été portées par le désir de faire une différence sur les plans sociaux et environnementaux. Depuis 2015, elle rassemble des entrepreneurs expérimentés et des experts de haut niveau autour d'une organisation humaine, agile et collaborative afin de soutenir concrètement les entrepreneurs émergents à atteindre leur plein potentiel et à bâtir des entreprises pérennes. Au fil de sa carrière, elle a accompagné des dizaines d'entrepreneurs de tout horizon, s'est impliquée sur plusieurs conseils d'administration et elle a développé et mis en œuvre plusieurs projets novateurs,

dont celui de la création de la 1^{ère} Réserve mondiale de ciel étoilé. Cette réalisation lui a d'ailleurs valu le prix de Scientifique de l'année de Radio-Canada en 2007.

Espace-inc

Créé en 2015 en mode *Lean startup*, projet pilote, Espace-inc entamait une réflexion stratégique en 2017 avec plusieurs aviseurs, partenaires, entrepreneurs et son Conseil. L'objectif était d'assurer un positionnement judicieux de l'organisation au sein de l'écosystème grandissant d'incubateurs et d'accélérateurs québécois ainsi que d'accentuer la force de sa proposition de valeur auprès des entrepreneurs accompagnés.

Le principal constat s'articulait autour du manque d'efficacité collective à soutenir les entrepreneurs à potentiel de croissance dans chacune des régions à faible densité de population, et ce même en Estrie, région d'origine de l'organisation. La quantité d'entrepreneurs et de projets innovants est relativement faible dans chacune des régions du Québec par rapport à la quantité d'offres de soutien « généralistes » disponibles, même dans l'écosystème dynamique de l'Estrie. L'offre est très éparpillée et encore plutôt basée sur des approches traditionnelles, sans compter la compétition territoriale qui nuit généralement au développement de l'entrepreneur.

De plus, la faible maturité et expertise entrepreneuriale de ces écosystèmes rend difficile l'accès à des ressources pertinentes localement pour les entrepreneurs œuvrant dans la nouvelle économie et l'économie du savoir. L'accès à des ressources et des réseaux de qualité est critique pour plusieurs entrepreneurs en région. Afin de créer un réel impact auprès de ceux-ci, ils ont besoin de se frotter rapidement à des entrepreneurs aguerris et des experts qui peuvent les aider de façon concrète à accélérer leur leadership, aptitudes, équipes, innovations, marchés, ainsi que des réseaux à forte valeur ajoutée pour leur entreprise. C'est cet écosystème qu'Espace-inc s'est affairé à développer depuis sa création.

Espace-inc a donc adopté son 1^{er} plan stratégique 2018-2021 à la lumière de ces constats avec l'objectif de proposer un modèle d'accélérateur supra régional qui met l'entrepreneur au cœur de ses décisions stratégiques et opérationnelles. Offrir aux entrepreneurs un véhicule d'accompagnement entrepreneurial neutre afin de leur permettre, où qu'ils soient au Québec, de pouvoir bénéficier de cette offre d'accompagnement spécialisée, intensive et à haute valeur ajoutée.

Plusieurs organismes et entrepreneurs de différentes régions, de l'Estrie, de la Mauricie, du Bas-St-Laurent et du Centre-du-Québec sont donc aujourd'hui en relation avec Espace-inc. Ces collaborations ont démontrés sa capacité à déployer une offre complémentaire, qui maximise l'efficacité des interventions en accompagnement et qui répond à la fois aux besoins des entrepreneurs et des intervenants économiques de différentes régions.

Depuis son lancement en 2015, ce sont **129 entreprises** qui ont été accompagnées par Espace-inc, dont la moitié sur plus de 6 mois. Celles qui connaissent de la croissance aujourd'hui, ont reçu en **moyenne 300 heures d'accompagnement par année**.

Depuis, le portefeuille en croissance d'Espace-inc a généré des **investissements totaux de 79 M\$ et créé plus de 420 emplois de haut niveau dans les régions pour 43M\$ de chiffres d'affaires**.

Espace-inc accompagne des entrepreneurs de tout horizon oeuvrant dans des domaines diversifiés de l'innovation technologique ([Imeka](#), [Oneka](#), [Exonetik](#)), l'innovation sociale et agricole ([Ecotierra](#)), à l'innovation agroalimentaire avec impact sur la santé et l'environnement ([Evive](#), [Innomalt](#), [Entosystem](#)).

Dans les 3 dernières années, Espace-inc a été en mesure de maintenir une croissance annuelle de 20 % du nombre de candidatures de qualité provenant de diverses régions.

Avec une proposition de valeur validée sur le terrain, une preuve de concept qui fonctionne, l'offre supra régionale tient la route, mais manque de soutien. Espace-inc, son conseil d'administration, ses coachs, ses partenaires, croient en un modèle supra régional qui permettra de consolider des expertises à haute valeur ajoutée pour créer une efficacité optimale et augmenter l'impact auprès des entrepreneurs et du développement économique, et ce, à l'échelle du Québec.

Collaborateurs et réviseurs

- **Jean Bibeau, docteur en entrepreneuriat et entrepreneur**

Directeur de l'Accélérateur entrepreneurial Desjardins (AED) de l'Université de Sherbrooke et détenteur d'un Doctorat en administration des affaires (DBA) (Entrepreneuriat), Dr. Bibeau se spécialise dans l'accompagnement entrepreneurial, la pédagogie entrepreneuriale, la pédagogie expérientielle, l'éducation entrepreneuriale, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises ainsi que la méthodologie des systèmes souples (MSS) et recherche action.

- **Line Beauchamp**

Aujourd'hui consultante stratégique et administratrice de sociétés, Line Beauchamp a occupé plusieurs fonctions stratégiques au sein du gouvernement du Québec, où elle a dirigé plusieurs ministères.

- **Charles Crawford, docteur en entrepreneuriat et entrepreneur**

Fondateur du Domaine Pinnacle à Frelighsburg, Charles Crawford œuvre dans le domaine des spiritueux depuis plus de 20 ans. Président de Ungava Spirits ces dernières années, M. Crawford est un entrepreneur aguerri qui connaît bien la réalité et les enjeux de l'entrepreneuriat au Québec.

- **Mélanie Lagacé, docteure en management et entrepreneure**

Détentrice d'un doctorat en Administration des affaires avec une spécialisation en communications et changement organisationnel, Dr. Lagacé est une référence en accompagnement à la réflexion et à l'exécution stratégique au sein des organisations complexes. Auparavant, elle a aussi fondé Niska, une coopérative de travailleurs et consultants spécialisée en développement territorial et collectif.

- **Marie-Hélène Lamarre**

Directrice Croissance et Partenariats stratégiques chez Espace-inc, Mme Lamarre est détentrice d'une maîtrise en Sciences et une maîtrise en Administration des affaires spécialisée en bioindustrie. Elle a passé les 20 dernières années dans des rôles stratégiques dans l'expansion d'entreprises dans le monde entier.

- **Stéphanie Gagnon**

Consultante en gestion de l'innovation, Mme Gagnon est passionnée par l'innovation, l'entrepreneuriat. Elle a passé près de 20 ans en développement de produit pour des PME et obtenu une maîtrise en Gestion de l'innovation. Son sujet de mémoire portait d'ailleurs sur l'innovation ouverte en support à la phase d'expansion de la startup. Plus récemment, elle s'est penchée sur les vecteurs d'accélération du développement d'écosystèmes innovants en région.

- **Étienne Dansereau**

Coordonnateur à l'innovation chez Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDETR), M. Dansereau est détenteur d'une maîtrise en Gestion de l'innovation. Aussi designer industriel de formation, M. Dansereau met à profit sa capacité à résoudre les problèmes et son esprit d'initiative afin de participer activement au développement des entrepreneurs émergents de sa région.

- **Conseil d'administration Espace-inc**

- **Emmanuel Duchesne, Président**

Président et CEO de l'entreprise Exo-s, M. Duchesne est ingénieur mécanique de formation et occupe des postes de direction depuis plus de 15 ans. Il a réalisé un *management by-out* de CAMSO en 2012. Il connaît bien les défis que rencontrent les entrepreneurs manufacturiers dans un milieu traditionnel, mais en constante évolution.

- **Réal Létourneau, Secrétaire-trésorier**

Associé chez Raymond Chabot Grant Thornton depuis près de 40 ans, M. Létourneau participe activement à l'épanouissement économique de sa région en siégeant sur plusieurs comités et conseils d'administration.

- **Julie Banville, administratrice**

Avocate associée chez Therrien Couture Joli-Coeur, Me Banville se spécialise notamment en litige civil, commercial et propriété intellectuelle, en droit commercial et en litige entre actionnaires.

- **Jean-Marc Patenaude, administrateur**

M. Patenaude est fondateur de plusieurs entreprises technologiques à Silicon Valley. Entrepreneur aguerri et détenteur d'une maîtrise en Ingénierie électrique, M. Patenaude s'intéresse grandement à tout ce qui touche au transfert des connaissances.

- **Gilles Blais, administrateur**

Entrepreneur et innovateur dans l'âme, M. Blais a fondé Précigrafik il y a plus de 30 ans. Toujours à l'affût des nouvelles technologies, M. Blais a su faire évoluer son entreprise dans le temps. Originellement spécialisé en impression de chèques et de papeterie d'affaires, l'organisation a considérablement élargi son expertise grâce à de multiples investissements technologiques et à l'acquisition d'entreprises.

- **Josée Ferland, administratrice**

Gestionnaire de plus de 25 ans d'expérience, Mme Ferland a mis à profit ses compétences ainsi que son leadership pour faire rayonner des entreprises telles que Garneau où elle a occupé des postes de direction générale pendant plus de 20 ans. Elle est aujourd'hui directrice générale chez WIPTEC.

- **Philippe Bergeron, administrateur**

Entrepreneur en série et investisseur, Philippe Bergeron a fondé et investi dans de nombreuses entreprises (Uniktour, Neuro Digital, Terres d'Aventure, Mérianche, Karavaniens du Monde, ...).

1 - L'ENTREPRENEUR MOTEUR À L'INNOVATION

Le personas visé dans ce mémoire : l'entrepreneur émergent et innovant

À Espace-inc, on s'intéresse d'abord à l'entrepreneur dans son profil humain. Qui est-il ? Que cherche-t-il à accomplir ? Comment apprend-t-il ? Qu'est-ce qui le motive ? De quoi a-t-il besoin aujourd'hui pour créer de la valeur plus tard ?

C'est avec cette vision de l'entrepreneur que le présent document est aligné. Pas de secteur, pas de stade de développement précis de l'entreprise. On ne s'adresse pas au profil du travailleur autonome, du commerçant local ou du service professionnel, ni à celui du gestionnaire de PME ou de grande corporation, mais bien au profil de l'entrepreneur. Le créatif, l'innovateur, le résilient, le preneur de risque, le créateur de valeur, le bâtisseur de demain, l'atypique. Nous visons l'entrepreneur émergent, celui qui a entre 25 et 45 ans, qui bâtit une entreprise innovante dans un contexte large d'innovation, propre aux réalités régionales. Celui-ci a le potentiel d'aller plus loin dans le développement de l'innovation de ses produits ou services, mais aussi au niveau de son modèle d'affaires.

« L'entrepreneur apparaît au centre des processus d'innovation, laquelle présente une double face de destruction et de création. L'entrepreneur rompt l'équilibre économique précédent en introduisant de nouveaux produits, de nouveaux moyens et méthodes de production, ou en réorganisant les industries en place. »¹ (Verzat 11-16)

Regard historique

Depuis les 50 dernières années, le profil de l'entrepreneur a bien évolué. Du baby boomer bâtisseur du Québec oeuvrant dans les secteurs manufacturiers et de l'ingénierie, en passant par l'avènement des premiers entrepreneurs technologiques du secteur des télécommunications, aux tendances fortes de la startup à la Silicon Valley ces dernières dix années, il serait d'abord intéressant de s'attarder à qui est l'entrepreneur qui bâtira le Québec de demain.

La relève entrepreneuriale actuelle, qu'elle soit en train de démarrer une entreprise technologique, de vouloir changer le monde par un projet à impact social ou

¹Adapté de Joseph Schumpeter. Verzat, Caroline. « Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? » *CAIRN.INFO*, vol. 2015/3, no 39, 2015, p. 11-16, www.cairn.info/revue-savoirs-2015-3-page-11.htm?contenu=article.

environnemental, ou encore de prendre la relève de la PME familiale, cette relève pense, vit et voit le monde différemment que ses parents et grands-parents.

Nos constats sont que l'entrepreneur émergent, celui qui veut porter un projet pour les deux prochaines décennies, a entre 25 et 45 ans, et peu importe le type d'entreprise qu'il bâtit ou gère, ses ambitions et ses besoins sont semblables. Il veut être inspiré par des gens crédibles, des entrepreneurs qui vont lui faire découvrir ses possibilités et accélérer son ambition et son potentiel.

L'entrepreneur que nous côtoyons veut créer un impact sur la société, sur l'environnement et dans sa communauté. Son ambition n'est pas tant le succès financier que de s'épanouir en travaillant sur un projet d'affaires plus grand que lui et qui donne un sens à ses valeurs tout en contribuant positivement à sa communauté.

À l'ère Post-COVID, cette transformation autour de la raison d'être d'une d'entreprise sera de plus en plus au cœur des orientations d'affaires et une formidable opportunité pour transformer et innover notre société.

Il veut aussi s'entourer des gens qui vont le faire grandir et qui partagent ses valeurs. Il veut être en famille, mais être connecté avec le global. Il a du talent, mais ne sait pas de qui s'entourer pour le développer. Il veut voir grand et innover, mais ne sait pas quel chemin prendre car il est souvent confus et isolé.

Comment l'entrepreneur apprend, innove et développe son entreprise ?

« Researchers agree that entrepreneurial learning is experiential in nature. »² (Diamanto 399-424)

De récentes recherches sur le mode de pensée et d'action de l'entrepreneur révèlent en effet que l'entrepreneur, plutôt que de planifier le futur via un plan d'affaires, le construit et le façonne en avançant avec les ressources et les opportunités dont il dispose. Il s'adapte en continu à sa réalité mouvante. Sa créativité est constamment sollicitée pour trouver le meilleur chemin, voire le construire lui-même et ainsi proposer de nouvelles façons de faire.

²Adapté de Jason Cope et Gerald Watts. Politis, Diamanto. « The Process of Entrepreneurial Learning : A Conceptual Framework ». *SAGE Journals*, vol. 29, no 4, 2015, p. 399-424, www.journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x.

Cette façon d'être propre aux entrepreneurs, qu'on appelle aujourd'hui Effectuation³, déroge des paradigmes des approches généralement enseignées dans les plus grandes universités de ce monde. Ceci pour dire qu'il est essentiel de pouvoir faire travailler les entrepreneurs ensemble très rapidement, puisqu'ils se retrouvent dans un mode de fonctionnement et de pensée similaires - d'où l'intérêt aussi d'avoir des organisations de soutien orientées vers ce mode d'action et de gestion.

L'entrepreneur n'apprend que lorsqu'il est confronté à un problème qu'il doit résoudre. Il est un bon apprenant, un curieux, et il aime être maître de son apprentissage. Cette façon d'être, différente de celle où l'on transmet de l'information (top-down) dans un cursus pré-établi, nous permet aussi **de qualifier le potentiel de l'entrepreneur et ses capacités : est-il un bon apprenant et suffisamment autodidacte?**

Finalement, l'entrepreneur utilisera des modes d'apprentissages multiples, mais surtout par les pairs et dans l'action avec son réseau, au rythme qu'il dictera lui-même en fonction de ses besoins court terme.

« Ce que l'on raconte aux gens ne leur apprend jamais rien, ils doivent le découvrir par eux-mêmes. »⁴ (Coelho)

³Shipton, Chris. « A brief guide to Effectuation ». *YouTube*, téléchargé par Chris Shipton, 17 janvier 2016, www.youtube.com/watch?v=oC-yWrCOP_E&feature=youtu.be.

Notes: L'effectuation trouve son origine dans les travaux de recherche menés à la fin des années 90 par Saras Sarasvathy, une jeune doctorante d'origine indienne, ancienne entrepreneuse, conduits sous la direction d'Herbert Simon, prix Nobel d'économie, à l'université Carnegie Mellon. Sarasvathy cherchait à identifier les fondements microéconomiques du raisonnement entrepreneurial. Ses résultats bouleversent notre manière de voir comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création.

Silberzahn, Philippe. « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts ». *CAIRN INFO*, vol. 2, no 28, 2016, p. 76-82, www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1.htm.

⁴ Coelho, Paulo. *Veronika décide de mourir*. J'AI LU, 2007.

En andragogie, pédagogie spécialisée pour l'apprentissage adulte, il est généralement reconnu que les quatre principes suivants doivent être respectés lors d'intervention d'accompagnement avec une clientèle adulte:

1) L'apprenant adulte doit être impliqué dans son apprentissage (ses objectifs, les raisons de sa démarche, ses attentes...)

2) L'expérience individuelle de chaque apprenant adulte doit être prise en compte (valoriser sa propre expérience et partager les expériences de chacun comme source de nouvelles expériences acquises par le conte.)

3) Les apprenants adultes désirent appliquer directement les apprentissages à leur vie et être convaincus de la valeur et bénéfice des apprentissages. (beaucoup de concret, contexte réel). Ils ont un besoin de comprendre et savoir pourquoi ils apprennent les éléments enseignés et comment ils pourront s'en servir.

4) La mise en pratique est primordiale afin d'ancrer les apprentissages et la progression vers les objectifs visés (meilleure rétention des acquis si appliquée le plus rapidement possible). Aller droit au but et passer à l'action sera un modèle à privilégier⁵.

Les mythes autour des entrepreneurs

Trop souvent on recherche chez l'entrepreneur des caractéristiques de visionnaire, d'extraversion, de force de caractère, de super-héros, de grand orateur, de leader charismatique, d'ambition, or, il en est bien autrement dans la grande majorité des cas. L'entrepreneur est le plus souvent insécure, se sent incompris et cherche sa place dans une normalité auquel il ne s'identifie pas.

Récemment, ces perceptions de l'entrepreneur vedette au succès quasi instantané, stimulées et promues par les médias, tendent à évoluer. Cette fausse réalité du succès entrepreneurial qu'on nous a vendu depuis les dernières décennies a eu du bon, mais a aussi contribué à toutes sortes d'autres dérives. Notamment, de faire de l'entrepreneuriat une mode, une tendance, où, entre le rêve et la réalité, l'aspirant entrepreneur se cherche et n'ose pas, tant la montagne semble grosse par rapport à la perception qu'il a de lui-même, alors que celui qui se lance tête baissée, sous-estime largement les efforts et les difficultés en chemin.

La culture de l'instantanéité et de l'entrepreneur génie, à l'image de Steve Jobs, a créé une sorte d'ego entrepreneurial qui nuit aux entrepreneurs de l'ombre de même que la tendance d'associer le succès à la réussite d'une levée de capital. La majorité des entreprises se développent sans investissement en capital de risque, puisqu'elles ne

⁵ Malcom, Knowles. *The Adult Learner : A Neglected Species*. 3e éd., Houston : Gulf Publishing, 1984.

représentent pas le potentiel de retour espéré par un fonds d'investissements. À tort, on croit que bâtir une entreprise égal à investissement. Un autre mythe à défaire, selon notre perspective, et ce afin d'investir les bonnes ressources, financières et humaines, au bon moment.

2 - LES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX

Pour fertiliser nos territoires et nos communautés régionales

Les principaux enjeux auxquels nous faisons face collectivement sont ancrés dans la transformation durable du Québec et de ses régions. **Le véhicule entrepreneurial est un vecteur puissant et les innovations contribueront à bâtir une province économiquement plus forte, plus résiliente et en mesure de répondre aux grands défis sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.** Nous souhaitons tous que les entreprises s'ancrent dans leur territoire d'appartenance en générant des impacts économiques, sociaux et/ou environnementaux positifs pour leur communauté tant à l'échelle locale que globale.

Sous la pression des changements climatiques, d'inégalités sociales grandissantes et d'une recherche plus globale d'un indice de bien-être collectif, l'innovation se veut de plus en plus consciente. Les grandes entreprises et les fonds d'investissement amorcent le virage et font pivoter leur modèle d'affaires pour être plus responsables, plus verts... et ultimement plus compétitifs.

À ce titre, **l'objectif de chaque écosystème devrait être de se densifier et d'augmenter la qualité du « pipeline » entrepreneurial afin d'attirer les investissements, les réseaux et les talents.** Pour assurer cette masse critique d'entrepreneurs confirmés, de projets à potentiel de croissance socioéconomique ainsi qu'une forte culture entrepreneuriale à l'échelle du Québec, il faut pouvoir injecter des accélérateurs qui soient à la mesure des défis et des contraintes auxquels nous faisons face et de favoriser les collaborations suprarégionales afin de créer cette nécessaire masse critique et densité.

« One of the principal resources that entrepreneurs need is people, and population flux should provide a mixing and remixing of people, strengthening entrepreneurial bricolage. »⁶ (Kauffman 4)

⁶ Kauffman, Ewing M. *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.

Le défi des écosystèmes entrepreneuriaux

Les Leaders et les *Feeders*

L'entrepreneur comme leader de l'écosystème a été maintes et maintes fois reconnu et démontré. Que ce soit Silicon Valley, Waterloo en Ontario ou Boulder au Colorado, les succès de ces écosystèmes ont eu à la base des entrepreneurs à succès qui se sont relevés les manches dans un modèle par et pour les entrepreneurs. Les quatre principes énoncés autour du modèle de Boulder⁷, qui a été extrêmement bien étudié et documenté, se résument ainsi :

- les entrepreneurs doivent être les leaders de l'écosystème
- les leaders doivent avoir un engagement long terme; avoir une vision sur 20 ans
- l'écosystème entrepreneurial doit être inclusif
- l'écosystème doit proposer des activités et l'animation du réseau en continu

À Espace-inc, la proximité avec notre communauté d'entrepreneurs nous permet de comprendre étroitement qui ils sont, ce qui crée de la valeur auprès d'eux et comment ils aiment s'impliquer dans leur communauté. Au sein de notre réseau, nos alumni s'impliquent avec une grande générosité pour redonner à leur pairs et c'est ainsi que Sherbrooke aide Trois-Rivières et Drummondville! C'est magnifique de voir ce niveau d'engagement et d'ouverture de notre communauté. Ils échangent avec réalisme sur leur défis, ouvrent leur livre comptable, leurs défis d'approvisionnement, de gestion d'équipe, ...

Les *feeders*, les contributeurs et supporteurs des entrepreneurs et de l'écosystème, sont multiples. Ils sont là comme intrants au développement de l'écosystème ou comme facilitateurs et contributeurs:

- centre de recherche et éducation
- investisseurs
- élus
- gouvernement
- développement économique
- organismes de soutien
- services professionnels
- sous-traitants
- premiers acheteurs (Early adopters)

⁷Feld, Brad. *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2012.

Ils sont des acteurs clés de tout l'écosystème. La culture de l'innovation est évidemment plus forte dans les grands centres et les villes universitaires que dans les régions. Un défi pour stimuler le dynamisme de nos écosystèmes est aussi de considérer les apports de toute la chaîne de valeur et ne pas sous-estimer l'effort d'éducation à accomplir si on veut faire du Québec un acteur de classe mondiale.

Un autre défi de taille, est la sursollicitation des entrepreneurs. Les bonnes intentions des *feeders* de nos écosystèmes sont fort louables, mais les entrepreneurs reçoivent un nombre beaucoup trop élevé de demandes de consultations, d'entrevues, de double et triple reddition de compte, de participation à des événements, ... Collectivement, on distraie les entrepreneurs de leur focus, qui devrait être créer de la valeur. Il est donc important de se questionner en continu sur la pertinence des initiatives et des offres qu'on leur propose.

À trop vouloir en faire, on finit par ne rien faire.

Pour faire grandir un écosystème d'innovation et entrepreneurial, c'est tout l'écosystème qui doit en saisir les paramètres, s'adapter, se remettre en question et collaborer, sans avoir la crainte de perdre son client et/ou son emploi!

Les erreurs à éviter

Quelques erreurs fréquentes sont rencontrées dans le développement d'un écosystème, malgré les bonnes intentions de tous. Il serait donc intéressant de les soulever rapidement ici afin de se permettre de tourner un sain regard vers soi et de réfléchir à ce qui pourrait être amélioré dans les diverses initiatives au Québec :

1. on tente d'appliquer un processus linéaire dans un monde qui ne l'est pas
2. on essaie de contrôler l'écosystème (top-down)
3. les problématiques sont traitées en silo
4. on s'attarde davantage sur des parties de l'écosystème plutôt que sur leurs interactions
5. on croit qu'un écosystème à succès est un modèle répliquable avec un processus clair ; au contraire, **chaque écosystème est unique et possède son identité propre!**
6. on utilise les mauvais indicateurs de mesure

Ceci pour dire que dans le cadre de la stratégie sur la recherche et l'innovation, il y aurait tout lieu de se demander comment positionner le rôle de chacun et éviter le réflexe des parties prenantes de devenir le Leader des initiatives et de laisser plus de

place aux entrepreneurs comme moteur de l'innovation, notamment en ayant des structures souples et adaptées à leur mode de fonctionnement. Il serait judicieux aussi de mettre en relation les écosystèmes moins matures en relation plus étroite avec des écosystèmes plus matures pour accélérer la transmission de savoir-faire et de savoir-être dans le contexte bien spécifique qu'est l'entrepreneuriat innovant à portée globale.

La maturité du portefeuille investissable au Québec

Les instruments de financement actuels manquent d'alignement avec la nouvelle réalité mondiale en mouvement et innovante. Entre les financements traditionnels et ceux à capitaux de risque, il y a toute une panoplie de besoins non-répondus ou dont les offres sont morcelées et complexes à obtenir.

D'un côté, les investisseurs proclament un manque de projets de qualité et de l'autre, on entend qu'il manque d'argent. Plusieurs fonds recherchent un rendement dans un horizon de 5 à 7 ans, alors que ce dont l'entrepreneur a souvent besoin, c'est du capital patient et plus conscient de la dure réalité entrepreneuriale, surtout en innovation où les itérations requises pour percer le marché et trouver le bon modèle d'affaires peuvent s'avérer nombreuses. De plus, les fonds d'investissements n'ont souvent pas les ressources requises pour effectuer un accompagnement de qualité auprès de leur portefeuille, mettant ainsi une pression indue et non-productive sur l'entrepreneur financé.

Un élément à souligner également est l'effet pervers du financement régional ou par MRC, qui nécessairement est de vouloir aider sa communauté locale, sans expérience dans les projets d'innovation et donc savoir discriminer efficacement les projets à potentiel de croissance. Il faut pouvoir nuancer les actions de soutien à son écosystème entrepreneurial local, de l'accompagnement d'entrepreneurs porteur d'innovation et dont les chances de succès et de croissance sont toujours risquées.

Notre perception de la réalité est qu'il manque de ressources qualifiées pour bien préparer le pipeline de projets en amont des investissements. Il faut penser différemment si on veut doter le Québec d'un pipeline qualifié de projets « investissables » et de proposer différents types de véhicules de financement des projets entrepreneuriaux, comme le capital patient et des fonds de développement des talents.

Maturité entrepreneuriale dans le domaine des spin-off technologiques

Un entrepreneur technologique d'expérience, que nous connaissons fort bien et qui en est à sa deuxième entreprise, nous disait: « **Je ne comprends pas pourquoi on ne lance pas plus d'entreprises technologiques qui sont disruptives? Si celle que je lance actuellement ne fonctionnait pas, il y aurait au moins 10 technologies à l'UdeS avec lesquelles je pourrais recommencer.** » Cette question fort légitime, se répond très simplement; le bassin d'entrepreneurs ayant l'expérience et la capacité de commercialiser ce genre d'innovation est rare. En période de plein emploi, plusieurs seraient intéressés, mais ils sont dans des emplois où ils sont bien rémunérés et doivent jongler avec plusieurs engagements financiers et familiaux. Le risque et le temps requis pour lancer de telles entreprises sont non négligeables. Il faut donc se poser la question sur comment stimuler la commercialisation des innovations issues de nos centres de recherche.

En 2017, Espace-inc a réalisé des entrevues avec des entrepreneurs en dormance et des intrapreneurs qui seraient intéressés à se lancer dans ce genre d'aventure : des professionnels ayant environ 10 ans d'expérience en entreprise technologique, dont plusieurs ingénieurs. Des discussions avaient aussi été menées en parallèle avec quelques-uns de leurs employeurs pour valider comment serait perçu un programme qui encouragerait leurs employés à se lancer en affaires et quitter leur emploi.

Basé sur ses constats, et pour répondre à l'enjeu de faire sortir les innovations des centres de recherche, Espace-inc a conçu un programme en partenariat avec les sociétés de valorisation Transfert Tech et Aligo. Celui-ci n'a pu se déployer faute de moyens.

*« To judge the vibrancy of their entrepreneurial ecosystems, many states and regions focus on things like research and development funding at universities, available investment capital, and engineering degrees. **These may be associated with more entrepreneurial activity, but they are inputs, not necessarily the outcomes to be tracked.** Other regions focus on patents or technology licenses out of universities—these are a piece of the puzzle, but they're not necessarily the leading indicators of entrepreneurial vibrancy. »⁸ (Kauffman 1)*

⁸ Kauffman, Ewing M. *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.

3 - L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Il est important de situer le terme « accompagnement » ici dans le sens de l'« accompagnement entrepreneurial ». Plusieurs organismes offrent de l'accompagnement, mais celui-ci est bien différent selon les types de services offerts. Accompagnement à la localisation, au financement et plan d'affaires, à l'exportation, ...

Une « école de la rue » pour entrepreneurs

À Espace-inc, une des expertise clé que nous avons développée, est celle de concevoir sur mesure, et pratiquement en temps réel, les ateliers et parcours personnalisés qui sont offerts. Ceci nous permet d'avoir continuellement le bon angle d'attaque, les outils et les ressources nécessaires afin de continuer à faire progresser nos entrepreneurs concrètement. Ici, le cœur du propos est de présenter notre vision de l'**accompagnement entrepreneurial** et de ce qui le compose, basé sur notre expérience et celle de tous nos collaborateurs. Nous avons identifié des composantes clés permettant de développer et d'offrir un accompagnement de qualité :

- reconnaître le métier de gérer une structure d'accompagnement entrepreneurial
- approfondir la notion d'expertise en accompagnement entrepreneurial
- identifier les bons profils des accompagnateurs
- rechercher les meilleures pratiques.

Le métier d'un Accélérateur et incubateur d'entreprises (AIE) performant : gérer du capital humain et des réseaux

Dans l'ensemble de la chaîne de valeur du soutien à l'entrepreneur, les AIE ont un rôle spécifique, mais encore à approfondir. Une diversité incroyable d'AIE existe à l'échelle globale et ils se déploient dans tous les secteurs d'activité. Plusieurs rôles existent au sein de cette industrie encore naissante au Québec. Les AIE peuvent avoir comme raison d'être, stimuler l'entrepreneuriat, façonner les talents, dynamiser le territoire, valoriser la recherche, faire émerger de nouvelles idées, retenir les jeunes en régions, accélérer l'accès au capital, ... Dans tous ces cas, le dénominateur commun est que les AIE doivent savoir gérer du capital humain.

Dans le contexte qui nous concerne, à savoir, de contribuer à créer de la croissance économique et d'avoir un impact en terme de commercialisation des innovations et de pérennité d'entreprises québécoises qui les propulsent, un AIE doit de façon plus spécifique savoir :

- **Recruter, qualifier et gérer un portefeuille**

Repérer les talents entrepreneuriaux et le potentiel commercial des innovations. Élaborer des stratégies de recrutement et d'accueil. Avoir des processus de qualification continue et de sortie des parcours. Gérer un pipeline de qualité, utiliser efficacement et au bon moment les ressources proposées aux entrepreneurs.

- **Accélérer et accompagner**

Comprendre finement la réalité entrepreneuriale et commerciale pour deux focus de chiffres d'affaires : atteindre le 1er M\$ et savoir passer du 1 au 5M\$. Concevoir des offres de services d'accompagnement pertinentes et agiles. Proposer des méthodes de travail efficaces et de développement de compétences basées sur l'expérientiel, l'action et la collaboration, tant en individuel, en groupe, qu'en réseautage. Savoir mailler les ressources adéquates en lien avec le meilleur cheminement possible.

- **Développer et mettre à profit un réseau d'accompagnateurs hors-pairs : des entrepreneurs aguerris et des alumni⁹**

Savoir repérer, recruter et maintenir les relations avec les différents profils d'entrepreneurs et d'accompagnateurs et les former aux processus et pratiques d'accompagnement. L'entrepreneur accélère par le partage et l'action avec ses pairs dans une structure agile qui met l'intelligence d'affaires au centre du processus. Ces relations décuplent la vélocité de son cycle essai-erreur qui peut sembler déstructuré par un regard externe, mais qui est compris et supporté par son réseau de pairs. La vélocité de ce cycle et de ce réseau à rétroagir est un des éléments les plus puissants. Il évite à l'entrepreneur de prendre un chemin de travers et de perdre son temps avec des interventions qui tentent de le mettre dans un cadre qui ne lui convient pas.

Whereas mixed ownership structures (public, private) encourage incubators to make riskier direct investment in their clients and thus to be more efficient in selection of ideas (Chandra and He, 2008).

The initial leadership of the incubator is critical to the success of the initiative. Experience shows that dynamic, entrepreneurial managers are crucial to set the course of an incubator, while cautious, overly academic or bureaucratic managers generally fail to produce high-impact initiatives.

The management of the incubator should be carried out like the incubator itself is a company with its own cost and profit constraints to be respected and for which the manager takes responsibility.

The incubator is designed to assist companies to become fast growth businesses which inevitably requires the clients to adopt a clear commercial orientation. It is difficult to conceive how an incubator which is not commercially oriented itself would be able to create such an orientation in its clients.

Ref: Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation

⁹ infoDev. « Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation ». *infoDev*, www.infodev.org/articles/global-practice-incubation-policy-development-and-implementation. Consulté le 14 mai 2021.

- **Développer et mettre à profit un réseau d'affaires**

Savoir maintenir l'engagement d'un réseau d'affaires élargi afin de le faire participer comme aviseurs, coachs, mentors, investisseurs, experts, ...

- identifier les bonnes personnes et organismes: rechercher les personnes meilleures que nous
- établir une situation gagnant/gagnant : donner au réseau avant de demander
- créer et maintenir une communauté dynamique au sein de ce réseau
- avoir un réseau fort hors québec

- **Documenter l'intelligence et la qualité du réseau d'affaires et d'entrepreneurs**

La qualité de ce réseau est primordiale, mais le connaître étroitement est encore mieux. Afin d'utiliser adéquatement les compétences et expériences de ce réseau à des moments charnières du développement de l'entreprise, il faut savoir qui a fait quoi et qui connaît qui. **Cultiver et développer ces relations privilégiées afin d'en faire des relations d'affaires durables requiert un investissement en temps non-négligeable et une expérience d'affaires qui procure une forte crédibilité au sein de ces relations.** Ce n'est donc pas que l'étendue et le nombre de relations qui compte, mais aussi la qualité et la profondeur.

Et pour accomplir tout cela, l'équipe de l'AIE doit posséder le savoir-être et le savoir-faire entrepreneurial. Elle doit :

- **gérer efficacement l'ensemble de l'organisation**
- **agir en entrepreneur**
- **montrer l'exemple**

À Espace-inc, au-delà des emplois, des chiffres d'affaires et des investissements, afin de nous améliorer et de comprendre comment l'entrepreneur évolue, nous mesurons l'impact de nos services et interventions en continue sur les aspects suivants:

- confiance dans son projet
- confiance en lui
- développement de ses connaissances
- évolution de sa proposition de valeur
- confiance dans son coach et création de valeur dans son entreprise par celui-ci
- pertinence des interventions
- agilité et efficacité de nos services administratifs

L'expertise et l'innovation en accompagnement entrepreneurial

Pour être pertinent et efficace auprès de l'entrepreneur, l'accompagnement entrepreneurial doit être pluriel. Surtout, il doit se baser sur une approche dans l'action, avec des pairs d'expérience, et soutenu par un réseau de confiance qui l'élève et le nourrit. Voici les éléments d'expertise que nous considérons clés à maîtriser pour offrir un accompagnement qui accélère l'entrepreneur et son entreprise :

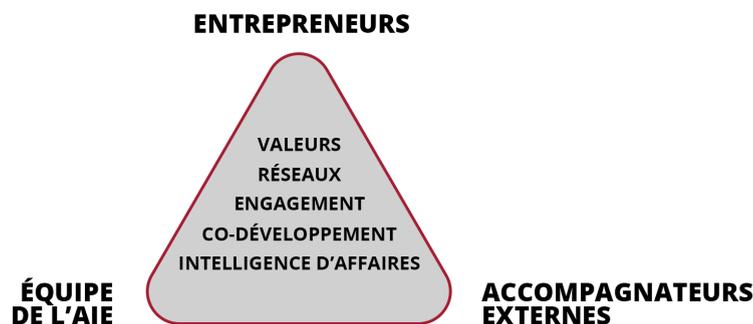
- Être capable de créer un grand lien de confiance avec l'entrepreneur, donc être crédible, avoir une réelle écoute et se donner le temps de bâtir la relation. S'investir dans l'accompagnement, être au diapason, offrir une porosité et favoriser la vulnérabilité saine et constructive entre les parties.
- Savoir repérer rapidement l'état de situation de l'entrepreneur et de son entreprise. Repérer les priorités qui vont créer de la valeur dans le prochain trimestre.
- Avoir une vue globale (360 degrés) de ce que signifie bâtir un modèle d'affaires, afin d'agir comme boussole auprès de l'entrepreneur et le supporter et le challenger dans ses décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.
- Co-construire un parcours d'accompagnement avec l'entrepreneur en fonction des priorités (et non pas un plan d'affaires ou un plan stratégique) et l'appuyer dans la façon d'utiliser efficacement les différentes ressources internes et externes de l'AIE.
- Être agile dans l'ensemble des activités proposées. Il est fondamental d'aborder les sujets qui les touchent et les aident concrètement dans le moment présent. Ceci signifie notamment de pouvoir créer des ateliers sur mesure, quasi en temps réel. Maîtriser l'art d'animer des ateliers de travail dynamiques, non académiques, où le mélange d'expériences concrètes et diversifiées des entrepreneurs et accompagnateurs est mis à profit.

Ces nouvelles pratiques de coaching de groupe et de peer learning demandent de l'expérience dans ces méthodologies et une fine compréhension des enjeux de l'entreprise ou de l'entrepreneur. Un bon designer et animateur permet aussi aux entrepreneurs d'apprendre à se coacher entre-eux, ce qui n'est pas naturel pour eux au départ.

- Être capable de mettre les mains à la pâte avec l'entrepreneur, peu importe dans quelles sphères de son entreprise afin de l'accélérer réellement. L'accélérer lui, ses compétences et ses connaissances, de même que son entreprise, c'est lui apprendre et le faire grandir dans l'action de manière à faire évoluer et accélérer concrètement son entreprise.

- Ne pas être complaisant avec son entrepreneur. Le but n'est pas de mettre des heures et des heures si le projet n'a pas de réel potentiel ou que l'entrepreneur est limité dans sa croissance.

Ainsi, au-delà des outils, de l'expertise et des méthodologies diverses, c'est l'expérience et le savoir-être des accompagnateurs qui font une réelle différence, de même que la relation tripartite entre le réseau externe, l'équipe interne et l'entrepreneur où la confiance, les valeurs communes et l'engagement mutuel sont fondamentaux.



L'accompagnement exige une finesse et un investissement particulier de la part de l'accompagnateur, tout comme de la part de l'équipe de l'AIE. Il n'est pas tout d'avoir accès à un réseau de qualité, encore faut-il l'utiliser adéquatement et le faire évoluer également. Par exemple, dans le design de nos parcours, sont intégrés en continu : la rétroaction avec les coachs et experts, les séances d'alignement entre coachs et parcours de l'entrepreneur de même que le partage d'expérience et de réseau entre coachs pour bonifier le parcours des entrepreneurs. Cette qualité des échanges et des relations procure l'impact désiré auprès de l'entrepreneur et l'accélère concrètement.

Le profil de l'accompagnateur

Nous croyons qu'il y a différents profils d'accompagnateurs en entrepreneuriat pour les AIE. Nous les avons regroupés selon les qualificatifs suivants :

- **Le Lead coach** : entrepreneur en résidence, entrepreneur-expert, co-entrepreneur, il agit comme bras droit, comme boussole, comme co-exécutant du fondateur.
- **Le Coach corporatif** : issu de la grande entreprise, il a une intelligence de marché et un réseau hors-pair. Il est un gestionnaire, donc plus utile au plan stratégique et commercial qu'au plan entrepreneurial.

- **L'Expert professionnel** : le professionnel qui détient une expertise spécifique et agit sur des enjeux précis et ponctuels : développement de produit, comptabilité, RH, gestionnaire, PI, ... Idéalement, il a une expérience en PME et en commercialisation des innovations et même comme entrepreneur. Son apport est ainsi plus adapté.
- **L'Animateur** : c'est l'entrepreneur aguerri capable de stimuler l'intelligence collective dans un groupe parce qu'il comprend intimement leur défis et états d'être.
- **L'Aviseur** : l'entrepreneur ou l'expert qui agit au niveau stratégique de façon sporadique.

Au cœur de l'accompagnement entrepreneurial que nous préconisons, c'est le réseau de **Lead coachs** qui prédomine comme assise de l'accompagnement. Qui est-il?

- Il a été fondateur d'une entreprise, possède un mindset de bâtisseur et d'innovateur, a vécu les hauts et les bas du démarrage et de la croissance. Il a une vue 360 degrés de l'entreprise parce qu'il a bâti, opéré et monétisé son entreprise.
- Il possède la rare capacité d'opération et de vision en simultané. Il sait aussi s'entourer des bonnes personnes, est encore en activité dans divers milieu d'affaires, son réseau est encore pertinent et actif. Il a aussi participé et expérimenté plusieurs modèles d'affaires.
- Son expérience entrepreneuriale est clé. Mais c'est insuffisant. Il doit avoir à cœur le succès de l'entrepreneur et participer activement au recrutement des meilleurs candidats. Il est un leader bienveillant et curieux intellectuellement car son écoute, son empathie et son absence de jugement vont lui permettre de créer une relation saine avec son entrepreneur et l'équipe de direction de l'AIE. Il sait prendre l'entrepreneur où il est et s'adapter à lui. Sa motivation est de redonner au suivant, pas de facturer des heures.

Toute action d'accompagnement qui implique une relation de confiance et de respect mutuel, doit se traduire par un espace d'apprentissage et de vulnérabilité de part et d'autre. Ainsi, autant les organisations et leur gestionnaires, les coachs et les experts impliqués et les entrepreneurs doivent se mettre dans un rapport d'égalité, d'apprentissage mutuel et de co-développement.

Les meilleures pratiques ?

La question fondamentale est : y a-t-il des meilleures pratiques?

Chaque AIE se doit de se doter d'une mission et d'objectifs clairs en fonction de la population qu'elle sert, de son expertise et des attentes de ses parties prenantes fondatrices et financières en termes de retombées attendues. Il existe plus d'une centaine d'indicateurs de performance possibles pour aligner et évaluer les AIE. Trop souvent, on s'en tient aux traditionnelles mesures économiques de nombre d'entreprises créées, levée de capital et nombre d'emplois. Ceci est nettement insuffisant comme analyse de l'évolution de la qualité et de la maturité d'un écosystème entrepreneurial dynamique et innovant.

Ainsi, il apparaît fondamental de pouvoir nuancer les différents objectifs des AIE, et surtout ne pas se leurrer sur l'objectif de créer des entreprises et stimuler la croissance. Dans plusieurs cas, la principale retombée d'un incubateur est de stimuler l'entrepreneuriat au sein de l'écosystème local pour le dynamiser et de développer les qualités et aptitudes entrepreneuriales de tout profil : l'artisan, le travailleur autonome, le commerçant, ... Plusieurs formations existent au Québec pour cette clientèle, mais eux-aussi souhaitent travailler avec leurs pairs et la formule d'incubation est encore peu développée pour cette clientèle.

Ainsi, la notion de *meilleures pratiques* demeure un sujet assez vaste. Plusieurs des fondamentaux sont exprimés précédemment dans le document, mais l'ancrage le plus fort nous semble être que **les organisations qui supportent les entrepreneurs soient agiles et orientées vers la création de valeur auprès de leurs clients**. À notre sens, les meilleures pratiques sont aussi simples que de se mettre dans une posture entrepreneuriale afin que les bottines suivent les babines:

- être en apprentissage constant
- itérer sa proposition de valeur et écouter ses clients
- instaurer un leadership fort et de saines méthodes de gestion
- innover et être créatif dans nos méthodes et processus
- chercher à être distinctif
- avoir une proposition de valeur forte et une vision claire
- faire payer pour les services offerts : laissons l'entrepreneur être juge de ce qui crée de la valeur ou non pour lui.

« THE NETWORK EFFECT »

La thèse de doctorat « The Network effect » complétée en 2017 par le Dr. Charles B. Crawford, entrepreneur en série et fondateur du Domaine Pinnacle, a révélé des données très pertinentes sur le succès des entrepreneurs. Par l'analyse d'une recherche longitudinale réalisée par Kauffman sur près de 5000 entreprises entre 2004 et 2011, un des constats est que seulement **3% d'entre elles sont devenues des « high performers »**.

** High performer: 143 entreprises sur 5000 ont dépassé le 2,5M\$ de chiffres d'affaires et le chiffre d'affaires moyen se situait à 21,9M\$.*

FAITS INTÉRESSANTS

Q

Qu'est-ce qui démarque le 3% d'entreprises performantes?

R

Équipe, coachs, aviseurs et des alliances stratégiques très tôt dans le processus de lancement de l'entreprise.

Q

Y a-t-il une différence significative dans la performance selon le type d'industrie ou l'emplacement ?

R

High vs low tech ? NON
Produits vs services ? NON
Région ou lieu géographique ? NON

4 - PROGRAMMES DE SOUTIEN

De l'aide au Québec, il y en a toute une panoplie. Une industrie morcelée pour répondre aux multiples besoins des entrepreneurs. L'entrepreneur a trop de portes où aller cogner, avec trop de programmes disparates et des conditions souvent mal alignées avec ses besoins réels.

Un exemple souvent rencontré sur notre chemin, est celui des enveloppes de soutien pour faire des diagnostics, plans stratégiques, plans de marketing, ... Ces enveloppes, où on y investit jusqu'à 50 000\$ par entreprise en fonds publics, est rapportée comme étant à faible création de valeur pour l'entrepreneur émergent en startup ou en PME. Ces approches dérivées de la culture des MBA et grandes corporations, ne sont pas adaptées au cheminement non-linéaire de l'entrepreneur et de la commercialisation des innovations.

Un autre exemple est le soutien offert par Emploi-Québec aux entreprises en termes de formation et coaching. Difficile de faire reconnaître différentes approches de soutien, où le fonctionnaire semble opérer selon une approche axée sur la sémantique de la proposition établie par le Ministère, plutôt que sur une réelle compréhension de l'intervention à valeur ajoutée auprès de l'entrepreneur et de son équipe.

L'entrepreneur et ses accompagnateurs doivent ainsi devenir des experts en gestion de programmes gouvernementaux, et il y aurait tout lieu de faciliter l'accès à des enveloppes publiques de façon plus efficace.

Pour l'entrepreneur

L'entrepreneur qui souhaite obtenir un soutien doit souvent jongler avec plusieurs organismes qui sont eux-mêmes détenteurs de différentes enveloppes. À l'heure actuelle, l'entrepreneur passe de son intervenant économique, à un incubateur physique, à du mentorat en passant par un peu de formation, une enveloppe régionale pour des consultants, une enveloppe nationale pour son démarrage technologique, on lui suggère de breveter, on lui vend du soutien à l'exportation, il dépose aussi à un autre programme pour payer des consultants, retourne vers son intervenant, participe à des midi-lunch, des conférences, des ateliers, des concours, ... Toutes ces initiatives sont issues de bonnes intentions, mais il y a de quoi faire une indigestion! Non seulement l'entrepreneur se fait vendre des programmes pour lesquels il n'est pas prêt, mais on contribue à son éparpillement. Bref, l'entrepreneur ne sait plus à qui faire confiance ou comment s'entourer adéquatement. Bien souvent, il est trop tard ou alors il a perdu beaucoup de temps précieux et perd confiance dans l'écosystème de soutien.

« Connections matter, and a dense network of connections, among a small number of programs, is arguably more important than a sparse network among a larger number. »¹⁰

(Kauffman)

Pour Espace-inc et autres structures similaires

Afin de soutenir notre modèle et le développement d'une offre toujours plus ancrée avec les entrepreneurs émergents et avec des réseaux d'affaires pertinents, nous devons aussi jongler avec plusieurs enveloppes diverses, limitant ainsi notre plein potentiel et notre impact sur l'économie du Québec. De plus, les programmes gouvernementaux offerts pour les AIE, sont par appel à projets et n'offrent que des subventions de courte durée et sur des petits montants.

L'entrepreneur chez Espace-inc reçoit des services, soit par nos enveloppes propres, soit grâce à un partenaire de région ou MRC, soit par des enveloppes externes qui paient des « heures de coaching ou pas, heures internes ou externes, ... ». Les efforts de logistique, de

¹⁰ Adapté de Yasuyuki Motoyama. Kauffman, Ewing M. *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.

coordination, de continuité, de qualité et d'efficacité en sont évidemment affectés au détriment d'accélérer l'entrepreneur et son entreprise.

Plusieurs de ces programmes favorisent une industrie de consultants et non le développement d'organisations innovantes et collaboratives dans un écosystème d'entrepreneurs créateur de valeur à long terme - et loin de nous l'intention de vouloir devenir un véhicule de gestion d'enveloppes gouvernementales ou de banque d'heures de consultants.

De plus, un des constats que nous faisons comme organisme, est le recours à notre expertise par d'autres organisations titulaires, eux-même, d'enveloppe ou de programmes gouvernementaux, mais qui n'ont pas nécessairement l'expertise pour livrer l'offre de services. On crée ou encourage donc des structures supplémentaires entre le gouvernement et les acteurs sur le terrain, ce qui multiplie les parties prenantes et augmente d'autant la reddition de compte, les consultations et les comités de tous types.

« Donors should consider investing more directly in leadership development of incubator managers, including capacity building for high potential individuals, global networking and knowledge-building opportunities, and disseminating effective strategies for recruiting and retaining talent in the incubation sector. »¹¹ (infoDev)

5 - RELATIONS ENTRE ORGANISMES DE SOUTIEN, DE RECHERCHE ET LES ENTREPRENEURS

La culture des organismes de soutien

Toute culture organisationnelle vient teinter la vision, la capacité d'innovation, la qualité du service à la clientèle, la nature des relations d'affaires, l'ambiance de travail ainsi que la capacité à collaborer. Cette culture est aussi nécessairement infusée par ses dirigeants et fondateurs.

Avec un historique de développement économique visant la création de revenus pour les Villes et MRC par la taxation, le développement économique s'est construit autour de l'implantation des parcs industriels et de la création d'emplois par des stratégies d'attraction

¹¹ infoDev. « Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation ». *infoDev*, www.infodev.org/articles/global-practice-incubation-policy-development-and-implementation. Consulté le 14 mai 2021.

et de rétention ainsi que par la mise en place de divers incitatifs financiers et fiscaux. Le travail des développeurs économiques tournaient alors surtout autour de l'accompagnement au plan d'affaires et des montages financiers de projets d'implantation d'industries diverses. Ces façons de faire sont encore bien ancrées dans la culture de ces structures municipales ou para-municipales, mais ne répondent pas à tous les besoins de l'écosystème entrepreneurial du territoire desservi.

C'est pourquoi depuis quelques années, certains organismes ont commencé à développer des offres de soutien plus larges auprès d'une plus grande diversité et profils d'entrepreneurs alors que plusieurs autres se questionnent encore sur comment ils peuvent se renouveler et se doter des meilleures pratiques. Encore plus récemment, les initiatives d'incubation et d'accélération ont émergé, et ce, pour desservir de petits bassins de population locaux, sans compter plusieurs investissements liés aux infrastructures physiques dont on peut questionner la réelle pertinence.

Alors que l'écosystème entrepreneurial québécois, en particulier dans les régions, est aux premiers balbutiements de ces nouvelles stratégies de développement économique et que le bassin d'entrepreneurs émergents et à potentiel de croissance est trop petit pour justifier des investissements importants par petit territoire, il semble d'autant plus important de trouver de nouvelles façons d'opérer et de distribuer les fonds publics pour dynamiser les régions et y stimuler l'innovation entrepreneuriale.

Le démantèlement des CLD il y a quelques années par le gouvernement du Québec et le transfert vers les MRC et Villes des responsabilités du développement économique, a eu quelques effets bénéfiques et moins bénéfiques. Par exemple, plusieurs municipalités ont internalisé leurs ressources, ce qui rend encore moins agiles les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat et crée nécessairement des tensions entre les différents acteurs au niveau local et régional dû à la nature et à la provenance des différents financements. De plus, la façon dont les villes et MRC peuvent dégager des fonds pour les organismes de soutien est d'une grande complexité et requiert un niveau d'imputabilité très difficile à supporter pour des petites organisations. Cette nouvelle responsabilité des villes et MRC en matière de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat est importante à questionner et mérite que le gouvernement y prête plus d'attention. Celle-ci influence aussi l'effet de silo d'un petit territoire à l'autre.

La culture et la logique de service des organisations parapubliques s'inscrivent difficilement dans une culture entrepreneuriale collaborative. Ceci est un frein au développement d'initiatives novatrices dans nos différents écosystèmes et au développement de nouvelles approches. Plusieurs intervenants économiques sont contraints par ces enjeux organisationnels et politiques qui limitent leur capacité d'action et d'innovation.

De plus, il existe toutes sortes d'enjeux entre organisations sur un même territoire qui sont non constructives pour l'essor économique du Québec : une appropriation de son client-entrepreneur, la compétition d'une MRC à l'autre, des processus décisionnels complexes *top-down* et politisés, le besoin de rayonnement public des organismes pour être reconnus et renouveler les financements, les indicateurs de performance mal alignés avec les besoins du milieu, mais auxquels les intervenants sont tenus, ...

Il serait intéressant de revaloriser le rôle des différentes structures de soutien sur leur territoire d'ancrage avec des indicateurs novateurs, afin d'éviter ce chaos qui rend inefficace les stratégies et objectifs de développement économique à l'échelle du Québec. Il faut repérer les moyens qui vont favoriser les collaborations écosystémiques à différents niveaux : à l'échelle locale, régionale et nationale et qui vont mettre le bien commun au devant de la scène.

La relation entre entrepreneuriat et valorisation de la recherche

L'entrepreneur peut se sentir bien loin de l'univers du chercheur. Faire affaire avec une université ou un centre de recherche peut être intimidant et sembler un investissement de temps trop long terme pour ses objectifs entrepreneuriaux. La relation entre chercheurs et entrepreneurs n'a jamais été simple, tout comme la relation entre l'institutionnel et les entreprises privées. Il y a une question fondamentale qui est soulevée ici, comment créer des ponts plus porteurs entre les objectifs des deux parties alors que leur fondement propre et leur culture diffèrent?

Un des éléments soulevés plus haut, est cette notion d'avoir des profils d'entrepreneurs technologiques d'expériences qui ont les capacités d'amener des innovations dans le marché. Mais qu'en est-il de l'entrepreneur d'une culture plus traditionnelle parce que son milieu d'ancrage et son réseau de proximité le sont aussi?

Notre perspective et notre expérience est encore de miser sur un réseau de pairs. Le réseau d'entrepreneurs technologiques qui ont vécu la réalité de travailler avec les universités, centres de recherche et centres de valorisation deviennent une ressource clé pour les mailler avec des entrepreneurs plus traditionnels, tout comme Espace-inc est une structure proche du terrain qui peut agir comme véhicule en soutien aux sociétés de valorisation qui souhaitent se rapprocher du terrain pour identifier les leaders potentiels.

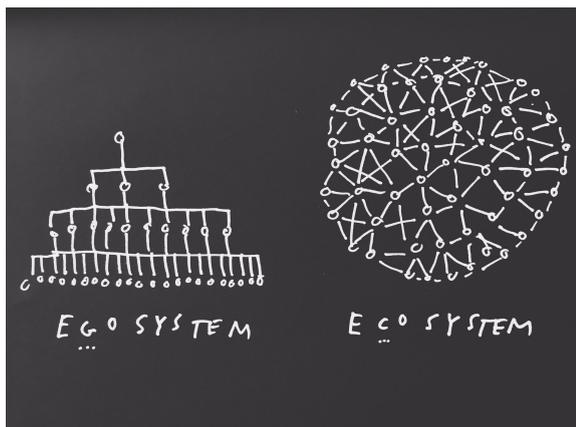
**Le défi de la collaboration entre organisations.
Au cœur des dynamiques structurelles et interpersonnelles.**

Les défis de collaboration entre les différents acteurs et organismes dans nos écosystèmes limitent la capacité de créer une efficacité et une synergie bénéfique aux entrepreneurs. Les structures en place manquent de nouveaux modèles référents visant à mettre en valeur la collaboration et le co-développement. Ces nouvelles approches écosystémiques représentent la voie de l'avenir pour des sociétés qui se veulent plus innovantes et résilientes.

La collaboration et le co-développement entre organisations qui possèdent des cultures, des modes de fonctionnement et un langage différent est un défi, sans compter des missions floues qui ajoutent à la confusion entre les parties. Pour y remédier, il n'y a aucune recette magique. Du temps, de l'ouverture et de la disponibilité pour se questionner et innover nos façons de faire ensemble. Pour cela, les liens de confiance entre individus qui se donnent droit à l'erreur, encouragent une écoute sensible de la réalité de l'autre et le développement d'une vision et d'un sens commun doivent être remis en avant-plan.

Il est aussi nécessaire de savoir passer rapidement dans un cycle continu de réflexion et d'action en évitant de chercher le consensus à tout prix. Les structures doivent permettre cet espace, c'est-à-dire, donner le droit aux individus de questionner la structure sans générer de craintes chez le gestionnaire ou ses employés.

Faire passer l'égosystème à l'écosystème!



| Egosystem | Ecosystem |
|------------------------|----------------------|
| Centralized | Distributed |
| Scheduled / Their time | Real-Time / My-time |
| All invented inside | Invented anywhere |
| Owned and closed | Shared and open |
| Hyper-competition | Hyper-collaboration |
| Pyramids | Nodes |
| Spend and trash | Use and renew |
| One-way / One to many | 2-way / Many to Many |
| Monolithic | Networked |
| Proprietary | Interoperable |

Images : <https://twitter.com/austinkleon/status/843485719888891907>
<http://beyondplm.com/2012/11/30/plm-from-egosystem-to-ecosystem/>

6 - RECOMMANDATIONS

Pour changer les paradigmes, il faut éviter le saupoudrage et miser sur des interventions intensives en temps, en qualité, en durée et surtout, innover dans nos pratiques, nos programmes et nos modes de financement des organisations. **Il faut travailler sur une vision long terme, au moins sur 10 ans.**

Ainsi, nous, entrepreneurs innovants et administrateurs d'Espace-inc, présentons quatres grandes recommandations issues de notre expérience et de la vision que nous partageons pour le Québec.

1ere recommandation : un investissement d'impact dans nos talents!

Accélérer, incuber, accompagner, former, mentorer c'est bien, mais sachant qu'une entreprise innovante prend 5 à 10 ans avant d'arriver à maturité - selon le type d'innovation et de marché - l'accompagnement doit être vu à long terme pour avoir un impact réel sur la croissance et l'atteinte de la pérennité de l'entreprise.

Il est réaliste de penser qu'il faut investir plus de 250 K\$/entreprise en accompagnement spécialisé sur une période de 3 à 5 ans, incluant un pairage proactif de l'innovation en collaboration avec les centres de recherche, pour avoir un réel impact sur le potentiel entrepreneurial des régions du Québec.

Ceci permettrait non seulement d'accélérer le dynamisme entrepreneurial du territoire d'appartenance de l'entrepreneur propulsé, mais aussi de créer le début d'un cercle vertueux pour toute sa communauté.

2ème recommandation : encourager les innovations organisationnelles et spécialisées en accompagnement entrepreneurial

- Doter le Québec d'organisations neutres et spécialisées en accompagnement entrepreneurial dans des contextes d'innovation, dont la partie prenante principale est l'entrepreneur, et dont le mode de gestion s'apparente au privé plutôt qu'au para-public.
- Investir dans la mise sur pied d'équipes internes d'entrepreneurs de talent ayant de fortes expériences en innovation, croissance et investissement, tant au Québec et hors-Québec. Bâtir des équipes qui savent prendre des risques d'affaires, tout comme le font les fonds d'investissements, et qui sont capables de gérer un portefeuille substantiel de projets innovants à potentiel de croissance.
- Favoriser les modèles organisationnels agiles, collaboratifs et en réseau afin d'assurer une offre adaptée aux entrepreneurs et assurer la perméabilité et le partage concret des réseaux, des approches et des savoir-faire.

Afin d'accélérer les écosystèmes innovants des régions et développer une masse critique de projets à potentiel de croissance, il est tout aussi important de réfléchir sur la transition des modèles traditionnels en région vers les initiatives collaboratives. Les approches collaboratives permettent de faciliter le transfert des pratiques d'accompagnement et d'animation entre écosystèmes locaux. Nous avons abondamment discuté avec les régions et les MRC et nous présentons donc quelques pistes en Annexe 1.

Le modèle collaboratif, agile et en réseau d'Espace-inc au bénéfice des collaborations suprarégionales et des entrepreneurs de partout au Québec

Le modèle proposé par Espace-inc tel qu'illustré à la page suivante vise à répondre aux besoins des entrepreneurs en région qui n'ont pas accès à des réseaux d'affaires et à une culture d'innovation adaptés à la nouvelle économie. Ce modèle ne vise pas à se spécialiser par secteurs de marché dans des domaines d'avenir, mais bien sur la fine compréhension des stratégies d'accompagnement tout en étant très forts à créer des ponts avec des réseaux spécialisés, tel que d'autres accélérateurs au Québec et hors-Québec.

La collaboration historique avec DEL et Esplanade, nous a permis d'accélérer nos propres pratiques et d'augmenter la qualité de notre réseau de coachs. Ceci illustre bien que nous avons exercé de façon concrète la collaboration en réseaux. De cette expérience, Espace-inc déploie ce modèle collaboratif avec plusieurs régions dont le Centre-du-Québec, Trois-Rivières, l'Estrie, sans compter plusieurs entrepreneurs d'un peu partout au Québec, de Montréal à la Gaspésie, qui se joignent à nous.

DESIGN, ACCÉLÈRE, ACCOMPAGNE ET COORDONNE
UN RÉSEAU D'AFFAIRES D'EXCEPTION ET UNE COMMUNAUTÉ D'ENTREPRENEURS À HAUT POTENTIEL

Les organisations expertes en accompagnement de l'entrepreneuriat innovant, collaborent étroitement avec des acteurs de l'innovation et des territoires, pour élever le potentiel québécois dans un modèle collaboratif, agile et suprarégional. Elles sont gérées et opérées par des équipes entrepreneuriales expérimentées.

REPÈRE, ANIME, STIMULE, CONNECTE ET SOUTIENT
LA COMMUNAUTÉ ENTREPRENEURIALE

Les écosystèmes territoriaux développent les bassins de talents entrepreneuriaux et les opportunités d'innovations endogènes. Ils accueillent et soutiennent les entrepreneurs de partout au Québec, en complémentarité et en collaboration avec des services spécialisés et experts.



3ème recommandation : accélération des *spin-off* technologiques

Des innovations technologiques restent confinées dans les centres de recherche (privés/publics), aux tables à dessin ou aux bancs d'essais, ou sont valorisées hors province, faute de stratégies novatrices et d'entrepreneurs locaux pouvant prendre le leadership requis pour supporter leur essaimage. Des entrepreneurs latents tardent à faire le saut, faute de projet porteur, de confiance en leur potentiel, de réseaux d'affaires adaptés ou d'appui financier.

La recherche de candidats à haut potentiel afin de les sélectionner pour les mettre en étroite relation avec un catalogue d'innovations bien qualifiées, dont l'issue serait de se mériter un an de salaire pour lancer son entreprise technologique, permettrait de répondre à un des objectifs de la valorisation de la recherche. Les candidats et les technologies seraient mis en relation dans des environnements non conventionnels, afin de stimuler les maillages naturels sur une période de 4 à 6 mois pour identifier le meilleur *match* et potentiel commercial. Encore là, au-delà de la forme, c'est la capacité de créer ces maillages et de confirmer le potentiel commercial qui pourrait faire une réelle différence dans la création de *spin-off* prometteuse au Québec.

En Annexe 2, le sommaire du programme Volo conçu à l'époque.

4ème recommandation : création d'un fonds dédié à la croissance des talents et de l'innovation

Afin d'avoir de la cohérence dans la stratégie et les recommandations proposées, il faut miser sur la pérennité, l'autonomie financière et la performance des structures d'accompagnement indépendantes. Nous croyons qu'une stratégie de financement adaptée, telle la création d'un ou des *Fonds de gestion des talents vers l'Innovation et la croissance économique*, favoriserait l'alignement des intérêts des équipes de gestion vers la création d'un portefeuille d'entreprises de qualité.

Ce fonds ne serait pas un véhicule d'investissement pour les entreprises, mais bien pour financer l'ensemble des services offerts par les structures d'accompagnement spécialisées et leur réseau. Ceci permettrait de développer plus de cohésion entre les missions de ces structures, leur neutralité et l'expertise à l'égard du potentiel de l'entreprise, leur focus d'affaires et les objectifs d'innovation et de croissance économique du Québec, tout en

permettant à ces structures de se développer pleinement, de devenir des champions qui peuvent porter une vision long terme.

En parallèle, il serait important de bien arrimer les objectifs territoriaux de ceux de la Province afin d'avoir des soutiens financiers cohérents, qui tiennent compte des structures municipales et régionales qui sont en lien avec les structures d'accompagnement spécialisées.

LISTE DES TRAVAUX CITÉS

Coelho, Paulo. *Veronika décide de mourir*. J'AI LU, 2007.

Feld, Brad. *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2012.

infoDev. « Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation ». *infoDev*, www.infodev.org/articles/global-practice-incubation-policy-development-and-implementation. Consulté le 14 mai 2021.

Kauffman, Ewing M. *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.

Malcom, Knowles. *The Adult Learner : A Neglected Species*. 3e éd., Houston : Gulf Publishing, 1984.

Politis, Diamanto. « The Process of Entrepreneurial Learning : A Conceptual Framework ». *SAGE Journals*, vol. 29, no 4, 2015, p. 399-424, www.journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x.

Adapté de Jason Cope et Gerald Watts. Shipton, Chris. « A brief guide to Effectuation ». *YouTube*, téléchargé par Chris Shipton, 17 janvier 2016, www.youtube.com/watch?v=oC-yWrC0P_E&feature=youtu.be.

Silberzahn, Philippe. « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts ». *CAIRN INFO*, vol. 2, no 28, 2016, p. 76-82, www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1.htm.

Adapté de Joseph Schumpeter. Verzat, Caroline. « Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? » *CAIRN.INFO*, vol. 2015/3, no 39, 2015, p. 11-16, www.cairn.info/revue-savoirs-2015-3-page-11.htm?contenu=article.

ANNEXE 1

ACCÉLÉRER LE DYNAMISME, L'INNOVATION ET LE POTENTIEL DES ÉCOSYSTÈMES DES RÉGIONS

Afin de créer cette masse critique entrepreneuriale nécessaire qui va permettre aux innovations de se déployer et contribuer à l'essor du Québec, il faut pouvoir travailler en amont et fertiliser le terreau entrepreneurial. Pour cela, chaque territoire a des ingrédients et une identité qui lui sont propres. Que ce soit par le réseau de l'éducation, l'entrepreneur, les institutions, la grande entreprise ou par les initiatives des intervenants économiques du milieu, le dynamisme et l'innovation locale sont des clés pour stimuler une culture qui s'incarnera à long terme.

Par l'entrepreneur.

En stimulant le leadership de tout type d'entrepreneur afin qu'il s'implique activement dans sa communauté.

En proposant des initiatives où l'entrepreneur est au centre du dynamisme de sa région et des activités qu'il souhaite voir émerger.

En mettant rapidement les entrepreneurs innovants dans les bons réseaux pour en faire des projets innovants à potentiel d'impact global.

Par les acteurs socio-économique.

En alignant les rôles et les missions des organismes avec des objectifs souples leur permettant de stimuler l'innovation endogène avec ses forces vives, d'en faire des acteurs clés facilitant la mise en réseau de ses entrepreneurs, les outiller pour en faire des facilitateurs de l'animation de l'écosystème local (ex: incubateur, concours locaux, groupe d'échange) et le développement de collaborations fortes au sein de celui-ci tout en étant en réseau avec d'autres écosystèmes.

Mais aussi, de s'assurer que les acteurs locaux s'investissent dans le dynamisme de leur communauté en incluant les entrepreneurs de tout horizon - du commerçant à l'artisan, de toute origine et de tout âge. Valoriser et investir dans les milieux de vie favorisant l'accueil et la rétention pour la diversité, la jeunesse et les talents.

Un des éléments clés à intégrer dans cette réflexion quant à la culture des organisations plus traditionnelles, est l'arrivée en poste des générations « y et z » dans ces structures. Plus collaborateurs, plus ouverts, moins

territoriaux, ce sont les champions de ces organisations et les futurs décideurs. Cependant, ils ne sont pas encore dans des postes décisionnels et doivent eux-même réussir à trouver leur chemin dans une culture plus bureaucratique et souvent très politisée, donc loin de l'entrepreneur et de ses besoins.

Par une culture d'innovation plus forte sur chaque territoire.

Faire de chaque territoire, un lieu qui identifie des problématiques spécifiques à son milieu afin de repérer des opportunités d'innovation en collaboration avec les milieux de recherche.

Travailler avec les grands donneurs d'ordre de chaque territoire pour en faire des premiers acheteurs.

Faire des vitrines expérimentales avec ces initiatives locales pour permettre la démonstration et l'implantation de nouveaux savoirs, méthodologies, processus ou technologies, et ce, pas seulement pour les entrepreneurs locaux, mais bien ouvert à tous les entrepreneurs du Québec.

ACCÉLÉRATION DU SPIN-OFF DE TECHNOLOGIES DE RUPTURE :
REPÉRER ET LANCER L'ENTREPRENEUR EN DORMANCE



Volō

| Par Espace-inc

Aperçu du concours et du projet pilote (2018-2019)



Incubateur-accélérateur de startups

| POURQUOI CE NOUVEAU PROGRAMME?

Encore aujourd'hui, un potentiel entrepreneurial demeure inexploité dans les Cantons de l'Est :

- Des innovations technologiques restent confinées dans les centres de recherche (privés/publics), aux tables à dessin ou aux bancs d'essais, ou sont valorisées hors province, faute de stratégies novatrices et d'entrepreneurs locaux pouvant prendre le leadership requis pour supporter leur essaimage;
- Des entrepreneurs sommeillent et tardent à faire le saut, faute de projet porteur, de confiance en leur potentiel, de réseaux d'affaires adaptés ou d'appui financier;
- Le développement d'un écosystème entrepreneurial dynamique et innovant tarde à se faire en raison d'une faible densité de projets porteurs et d'entrepreneurs en région, limitant du même coup le pouvoir attractif de talents, la concertation et la pleine croissance économique.

| VOLŌ : PROGRAMME POUR ENTREPRENEURS TECHNOLOGIQUES AMBITIEUX :

Le programme Volō, imaginé par Espace-inc. et mûri par ses nombreux collaborateurs vise à répondre à ces besoins et alimenter la vision d'une région plus entrepreneuriale et prospère, à l'image de son patrimoine. Différencié de l'approche d'incubation plus familière, Volō offre de:

- REPÉRER L'ENTREPRENEUR EN DORMANCE (INTRAPRENEUR AVEC EXPÉRIENCE OU ENTREPRENEUR EN SURSIS)
- LE METTRE EN RELATION AVEC DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES
- LE METTRE EN ACTION ET CONFIRMER SON POTENTIEL ENTREPRENEURIAL
- TRAVAILLER EN AMONT SUR UNE FORTE VISION DE MARCHÉ
- STIMULER LES MEILLEURS MAILLAGES TECHNO/ENTREPRENEUR/MARCHÉ
- APPORTER LES INCITATIFS NÉCESSAIRES POUR QU'IL FASSE LE SAUT ET DÉVELOPPE UNE STARTUP À FORT POTENTIEL

| UN CONCEPT NOVATEUR :

Espace-inc et ses partenaires organiseront un concours, afin de solliciter la mise en candidature d'intrapreneurs et d'entrepreneurs. Un 'pool' d'innovations à fort potentiel, préqualifiées par un groupe d'experts, sera mis à la disposition des candidats sélectionnés :

- SECTEUR DES SCIENCES ET DU GÉNIE



- 'TIME TO MARKET' DE 2-3 ANS



- TECHNOLOGIES DE RUPTURE AYANT UN IMPACT POSITIF POUR LA SOCIÉTÉ

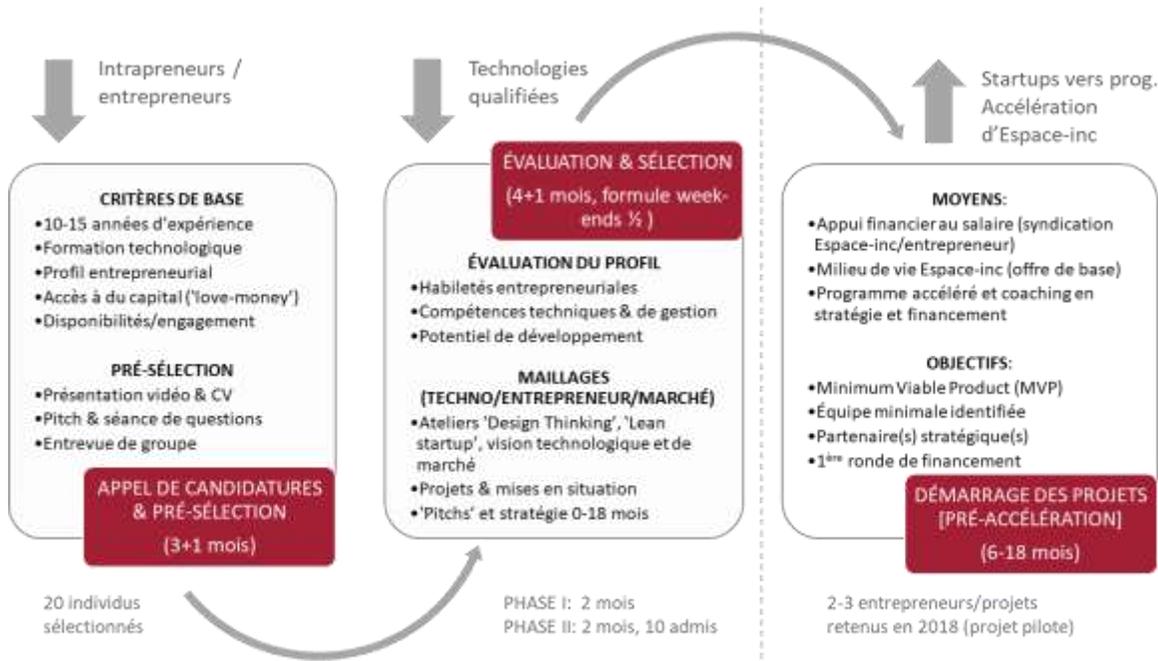
Les candidats et les technologies seront mis en relation dans des environnements non conventionnels, afin de laisser libre court aux maillages naturels. Les entrepreneurs sélectionnés au terme de cette période d'évaluation et d'expérimentation de quatre (4) mois, en formule week-end un sur deux (1/2), **recevront un appui financier leur permettant de couvrir jusqu'à un (1) an de salaire de base et certaines dépenses minimales d'opération, en lien avec leur projet.** Ces fonds, ainsi que le programme de création de valeur dans lequel cheminera l'entrepreneur, serviront à établir des liens avec des partenaires stratégiques, constituer un 'minimum viable product' (MVP), aboutir à une première ronde de financement et constituer une start-up.

- APPORT FINANCIER REQUIS DE L'ENTREPRENEUR (OU VIA SON ENTOURAGE OU PARTENAIRES)



| PROCESSUS AUDACIEUX :

- LANCEMENT D'UN CONCOURS : '1 AN DE SALAIRE POUR LANCER VOTRE STARTUP!'
- MISES EN CANDIDATURE ET SÉLECTION D'UN 1^{ER} GROUPE DE 20 CANDIDATS
- APPORT D'UN 'POOL' D'INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES, VALIDÉES AVEC NOS PARTENAIRES
- ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DES APTITUDES, AVEC NOS EXPERTS, EN PLAÇANT LES FUTURS ENTREPRENEURS ET LES TECHNOLOGIES EN RELATION NON-CONVENTIONNELLE
- MAILLAGES ET DÉVELOPPEMENT DE LA VISION TECHNOLOGIQUE ET DE MARCHÉ
- SÉLECTION FINALE DE 2-3 ENTREPRENEURS
- DÉMARRAGE DES PROJETS



| NOTRE ÉQUIPE :

| | |
|--|---|
|  <p>Chloé Legris, Ing. (TECHNO & HABILETÉS ENTREPRENEURIALES) Collaboratrice d'Espace-inc, Chloé Legris dispose d'une riche expérience en transfert technologique et dans l'accompagnement d'entreprises. Au cours des 15 dernières années, elle a pu développer un vaste réseau de contacts. Sa carrière est marquée par le développement et la mise en œuvre de projets innovateurs, dont la création de la première filiale mondiale de ciel-école.</p> |  <p>Jocelyn Brouillard (HABILETÉS ENTREPRENEURIALES) Jocelyn est président-fondateur de plusieurs entreprises dont Tépéria. Il est convaincu que le meilleur façon de faire croître une organisation est d'offrir à la fois dans la force de ses leaders, dans la fidélité de ses équipes et dans l'aligné de son modèle d'affaires. Il compte plus de 2500 relations professionnelles auprès d'organisations telles que Bombardier, Roma, Caruso, John Deere, Carium, SBC, etc.</p> |
|  <p>Jean-David Bégin (MARCHÉ & FINANCES) Collaborateur de la plateforme de réservation Quantal utilisée par de milliers de restaurants à travers le monde, Jean-David est spécialiste en stratégie de croissance pour des entreprises techies. Il a précédemment ouvert en capital de risque et contribué au succès de plusieurs startups du domaine des TIC.</p> |  <p>Pascal Larose, Ing. (TECHNO & HABILETÉS ENTREPRENEURIALES) Ingénieur d'expérience et cofondateur de World International (vendu à Magis International en 2009), Pascal a pu rapidement éléver l'entreprise au rang de leader mondial en transports flexibles. En 2015, il s'est joint à Exoetik, une startup issue de la recherche à l'Université de Sherbrooke. Depuis son arrivée, Pascal a réussi à propulser Exoetik comme un leader de l'interaction homme-machine à l'international.</p> |
|  <p>Alain-Olivier Desbois (FINANCES & MODÈLES D'AFFAIRES) Cofondateur d'Espace-inc, Alain-Olivier est passionné de financement d'impact et contribue à l'essor de start-ups innovantes et performantes pour qu'elles deviennent des acteurs de changement. Partenaire de l'Éclairage et du Centre d'investissement d'impact MARS, il cumule 20 ans d'expérience en investissement et financement d'entreprises. Il a notamment collaboré et dirigé Cycle Capital Management, chef de file canadien en investissement dans le secteur des technologies propres.</p> |  <p>Luc Paquet, Ph.D. (TECHNO & PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE) Diplômé en biochimie et possédant un doctorat en sciences biomédicales, Luc a fait des études postdoctorales à l'Université Johns-Hopkins (Baltimore). Il a travaillé dans plusieurs entreprises de biotechnologies à titre de gestionnaire R&D. En 2013, il s'est joint à SOOPRA, après un passage de plus de 5 années à l'Université de Sherbrooke où il a agi d'abord comme directeur de l'Institut de pharmacologie et vice-doyen au développement et partenariats, à la Faculté de médecine et des sciences de la santé.</p> |
|  <p>Dany Sarrasin-Sullivan, Ing. (TECHNO & MARCHÉS) Dany compte plus de 20 années d'expérience dans l'industrie des transports, les TIC, l'investissement et le capital de risque. Il a entre autre tenu des rôles clés chez Vaper Canada (Wabtec), Innovotech et Oovo. Son bagage technique combiné à son expérience contractuelle et financière est un atout pour les start-ups et les entreprises technologiques.</p> |  <p>Susan Reid, Ph.D. (TECHNO & MARCHÉS) Susan est professeure à la Williams School of Business de l'Université Bishop's et fut associée pendant plus de 10 ans à la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la technologie. Sa formation et son expérience terrain en font une experte dans les secteurs de la biopharmaceutique, nanotechnologie, l'agroalimentaire et l'aérospatial. Elle a publié dans plusieurs revues spécialisées incluant le Journal of Product Innovation Management, Industrial Marketing Management et R&D Management.</p> |

En support – experts externes

| POUR NOS PARTENAIRES

- **Accès privilégié à des technologies:** validation d'un 'pool' de technos avec nos partenaires et bonification par le programme. TransferTech (UdeS) confirmé; autres partenaires technologiques à venir (grande entreprise)
- **Attraction de talents:** processus de sélection rigoureux et développement de relève exceptionnelle (accès à un 'pool' de talents). Possibilité de mettre 'en action' des employés avec des technologies et créer une culture de startup et des spin-offs.
- **Visibilité régionale & internationale:** programme innovateur et mobilisateur, pour le développement entrepreneurial et le transfert technologique.
- **Opportunité d'affaires:** possibilité d'investissement dans des entreprises technologiques à fort potentiel, partenariats, etc.



| LES OBJECTIFS DU PROJET PILOTE :

- TESTER DE NOUVELLES APPROCHES AVEC NOS PARTENAIRES ET NOS EXPERTS COMPLÉMENTAIRES
- VALIDER LE RÉEL POTENTIEL (QUALITÉ ET QUANTITÉ) D'INTRAPRENEURS, PRÊTS À FAIRE LE SAUT
- CONTRIBUER À METTRE EN ACTION UNE COMMUNAUTÉ RÉGIONALE AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE, CHERCHANT À VALORISER L'INNOVATION DE RUPTURE ET PROMOVOIR L'ENTREPRENEURIAT
- CONFIRMER L'INTÉRÊT DE LA GRANDE ENTREPRISE À DÉVELOPPER DE NOUVELLES STRATÉGIES EN DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT, ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS
- DÉVELOPPER DE NOUVELLES APPROCHES DE MISE EN RELATION 'CHERCHEUR-ENTREPRENEUR' ET 'INCUBATEUR-CENTRE DE VALORISATION DE LA RECHERCHE'

VOLŌ: CHEMINEMENT ET MAILLAGES UNIQUES :

TECHNOLOGIES DE RUPTURE
 TALENT ENTREPRENEURIAL
 APPUI FINANCIER AU SALAIRE
 APPROCHE INNOVANTE D'INCUBATION
 EXPERTS ET RÉSEAUX DE HAUT NIVEAU

| OPPORTUNITÉ

Espace-inc est à la recherche de partenaires stratégiques et de commanditaires qui partagent sa vision, son dynamisme, sa créativité et sa détermination à développer le plein potentiel entrepreneurial des Cantons de l'Est. Plusieurs opportunités sont disponibles en lien avec la mission d'Espace-inc et le projet pilote Volō, qui sera lancé à l'hiver 2018. Joignez-vous à Espace-inc et ce projet innovant!

Contact:

Chloé Legris | 819-212-4434 | chloe@espace-inc.org