

**Enjeux et acteurs autour de la création
d'un Média Lab dans la région
de Québec : recension critique et
études de cas**

Jonathan Roberge
(avec la collaboration de Gabrielle Doucet-Simard,
Jean-Daniel Glazer-Allard et Louis Melançon)

INRS

Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

Enjeux et acteurs autour de la création d'un Média Lab dans la région de Québec : recension critique et études de cas

Jonathan Roberge
(avec la collaboration de Gabrielle Doucet-Simard,
Jean-Daniel Glazer-Allard et Louis Melançon)



**Chaire de recherche du Canada sur les Nouveaux Environnements
Numériques et l'Intermédiation Culturelle (NENIC Lab)**

Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

Juillet 2013

Responsabilité scientifique : Jonathan Roberge
jonathan.roberge@ucs.inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation Culture Société

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation Culture Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Projet financé par Québec International et ACCORD Arts numériques et divertissement interactif



ISBN 978-2-89575-297-4

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
- Bibliothèque et Archives Canada

© Tous droits réservés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
1. ÉTUDE DE MODÈLES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX.....	11
1.1 Media Lab MIT	11
1.1.1 Historique et mission	11
1.1.2 Éducation, espace de travail et présence dans la collectivité.....	14
1.1.3 Leadership et organisation.....	16
1.1.4 Budget et financement	16
1.2 Hexagram	18
1.2.1 Historique	18
1.2.2 Mandat et mission	19
1.2.3 Organisation	20
1.2.4 Espace contigu et synergie	21
1.2.5 Financement.....	22
1.2.6 Projets et équipements	23
1.3 BANFF Centre	24
1.3.1 Historique et mission	24
1.3.2 L'interface avec les nouveaux médias	25
1.3.3 La question des espaces et des évènements.....	26
1.3.4 Éducation	28
1.3.5 Principes organisationnels	29
1.3.6 Budget et financement	29
1.3.7 Diffusion	31
2. ANALYSE DES ENTREVUES PAR QUESTION	33
3. ÉTUDES DE CAS DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE	61
3.1 L'échange entre Ex Machina et le Media Lab du MIT	61
3.1.1 Mise en contexte de l'échange.....	61
3.1.2 La fréquence des contacts	62
3.1.3 La liberté au Media Lab du MIT	64
3.2 La collaboration entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques	65
3.2.1 Historique de la collaboration.....	65
3.2.2 Relation aux avantages mutuels	66
3.2.3 Respect de l'indépendance.....	67
3.2.4 Des cultures différentes	69
3.2.5 Des contacts fréquents	70
3.3 La collaboration entre Ubisoft et le Laboratoire Co-DOT.....	71
3.3.1 Historique	71
3.3.2 La participation active comme moyen d'élaboration commune du projet.....	72
3.3.3 L'arrimage de deux cultures organisationnelles et un langage commun.....	73
3.3.4 Reconnaissance des enjeux de la recherche fondamentale et de la mission universitaire.....	74

CONCLUSION.....	75
ANNEXE : ENTREPRISES ET ORGANISMES.....	85
ANNEXE : DISTRIBUTION DES SEGMENTS DE MARCHÉ DE L'ÉCHANTILLON	95
ANNEXE : MÉTHODOLOGIE.....	97
ANNEXE : BIBLIOGRAPHIE	101
ANNEXE : EXEMPLES DE MÉCÉNAT AU BANFF CENTRE.....	105
ANNEXE : QUESTIONNAIRE MÉDIA LAB	107
ANNEXE : DOCUMENT D'INFORMATION SUR LE PROJET DE RECHERCHE	109

Introduction

Objectifs

Au printemps 2013, la Chaire de recherche du Canada sur les nouveaux environnements numériques et l'intermédiation culturelle (NENIC Lab) a été mandatée afin de réaliser une première étude sur la faisabilité d'implanter un Média Lab dans la région de Québec. Le Comité ACCORD Arts numériques et divertissement interactif voulait explorer la pertinence et la viabilité d'un tel projet à l'intérieur d'un plan plus vaste de développement économique de la région de la Capitale-Nationale. En liant les milieux de la recherche et de la création avec celui des industries de la filière ANDI (Arts numériques et divertissements interactifs), il doit être possible de créer des synergies nouvelles et de l'innovation qui soient elles-mêmes des facteurs de prospérité et de rayonnement international¹. Le présent rapport documente cette possibilité à travers le projet d'un Média Lab Québec.

D'un point de vue général et sans doute plus abstrait, les avantages à mettre sur pied un Média Lab apparaissent nombreux. Il suffit d'abord de penser aux opportunités nouvelles que pourrait créer le décloisonnement des mondes pratique et académique qui ont parfois, sinon souvent opéré en « silo ». Ensuite, il s'agit de voir que les Média Labs et autres initiatives du genre à travers le monde ont en commun de s'inscrire dans le paradigme relativement récent de la société de l'information ou de l'économie du savoir — les deux expressions sont à toute fin synonyme². Ces dernières années, par exemple, les avancées des technologies numériques sont venues bouleverser à la fois les industries culturelles et les industries de la communication en décuplant ainsi leur importance. Les changements sont rapides, la compétition pour rester à la fine pointe de ces technologies s'est exacerbée et de nouveaux besoins de main-d'œuvre qualifiée sont apparus³. La formation est devenue un nouvel enjeu de ce fait et c'est là, entre autres, que les Média Labs trouvent une part importante de leur pertinence. Aussi qu'il faut très certainement compter avec le coût d'option de ne pas se doter de ce type d'institution dans un contexte de plus grande compétitivité internationale entre villes et régions.

Ceci étant, ce sont surtout les avantages concrets qu'il importe de saisir. Comment un éventuel Médial Lab *made in* Québec peut se démarquer et contribuer au développement économique de la région ? Qu'est-ce qui doit être fait ? Dans quel ordre ? Avec quels moyens ? Dans les faits,

¹ Selon la formulation originale du projet, la mission du Média Lab Québec est de « Lier les milieux de la recherche et des industries de l'ANDI afin de favoriser l'émergence de projets innovants plus rapidement et à moindre coût, tout en faisant rayonner les fruits de la recherche locale et nationale à l'international ».

² Cf. par exemple Armand Mattelard, *Histoire de la société de l'information*, Paris, La Découverte, 2009.

³ Cf. R. Hawkins *et al.*, « Toward Digital Intermediation in the Information Society », *Journal of Economic Issues*, vol. 33, n° 2, 1999, p. 383-391 de même que Philippe Chantepie et Alain Le Diberder, *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, La Découverte, 2010.

l'ensemble de ces questions se trouve dépendant des deux autres interrogations qui leur sont préalables — et qui sont justement au cœur de la présente étude. *Primo*, il doit s'agir de cerner quel est *l'intérêt des acteurs locaux* envers le projet. Les entreprises, institutions et organisations œuvrant à la jonction des technologies, de la création et du savoir sont-elles au courant des enjeux associés à l'implantation d'un Média Lab ? Sont-elles enthousiastes et demanderesses ? Sont-elles disposées à y contribuer ? Une partie substantielle de la faisabilité du projet est certainement associée à cet intérêt. *Secundo*, il convient d'interroger les *conditions concrètes* se devant d'être réunies afin de lancer le projet. Là aussi, se posent toute une série de questions pour le moins importantes. Par exemple, quand est-il du financement d'un éventuel Média Lab Québec ? Faut-il viser l'autosuffisance ? Comment attirer des capitaux privés ? Parallèlement, dans quelles conditions administratives, légales ou organisationnelles est-il préférable d'instaurer le Média Lab ? Et la liste des questions pourrait encore s'allonger pour inclure le type d'éducation décerné ou les capacités de transferts technologiques. Chaque fois, des décisions devront être prises si le projet doit aller de l'avant et de ces grandes orientations dépendra le succès ou non du projet.

L'objectif principal du présent rapport est d'identifier certaines zones d'ombre ou lacunes dans l'élaboration du projet de même que certains problèmes qui pourraient potentiellement apparaître lors de la mise sur pied du Média Lab Québec. À partir de là, il sera également question de proposer des mesures et des pistes de solution, ce qui prendra surtout la forme de recommandations en conclusion du rapport. Dans une étape subséquente qui dépasse donc le cadre de la présente étude, devrait logiquement s'amorcer une réflexion de la part des intervenants concernés.

Contexte et contraintes

Le présent rapport se situe dans les débuts d'une démarche de plus longue haleine, au moment justement où les intervenants et les idées ne sont pas parfaitement arrêtés. Il y a là une première contrainte puisque le genre de recherche-partenariale ou de recherche-action ici présentée doit composer avec des situations et des volontés changeantes par définition. En étant près des acteurs locaux, c'est le manque de recul qui guette en sorte que la présente étude ne puisse prétendre offrir une vue parfaitement exhaustive de l'ensemble de la problématique. Il a fallu très souvent se contenter de réactions à chaud ou de réflexions somme toute relativement peu thématiques de la part des interviewés par exemple. Sans trop anticiper sur les conclusions du rapport, il doit néanmoins s'agir de noter que le projet d'implanter un Média Lab à Québec n'est pas foncièrement connu ou bien compris par plusieurs. Il a fallu à nombre de reprises composer avec des brouillages et des approximations provenant d'un projet difficilement conceptualisé par ceux-là même à qui il s'adresse.

Une seconde contrainte — semblable à la première — a trait au manque de définition claire et limpide de ce qu'est un Média Lab en tant que tel. Ce qui est difficilement conceptualisé par les acteurs locaux tient, autrement dit, sur quelque chose de difficilement conceptualisable. Il y a un flou conceptuel sur lequel se base tout projet de Média Lab ; c'est le cas du modèle original au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et c'est davantage le cas aujourd'hui alors que les initiatives du même type se sont disséminées à la grandeur du globe. Dans le premier volet du présent rapport intitulé « Étude de modèles nationaux et internationaux », une tentative est faite pour mieux définir de quoi il s'agit sans pour autant en arriver à un consensus. La raison en est assez simple : cette partie vise à illustrer des enjeux et des possibilités davantage qu'à les restreindre et à les enfermer dans un seul concept. La polysémie quant à ce qu'est un Média Lab est somme toute importante, malgré le fait qu'elle ne soit pas anormale. Plus essentielle est certainement la capacité à adapter le projet au contexte de Québec et de sa région. Le concept peut ou doit évoluer en fonction de circonstances concrètes. S'il y a un besoin en ce sens, c'est bien celui de trouver une définition non pas conceptuelle, mais *opératoire* du Média Lab Québec. Ce sont les acteurs et les intervenants au dossier qui devront le définir. C'est entre autres pour cette raison que le présent rapport a voulu puiser à plusieurs sources, dont celle d'entrevues qualitatives faites avec 14 personnes œuvrant dans la culture, le savoir et les technologies à Québec⁴. Pour peu, il s'agit de voir ces entrevues comme une première forme de mobilisation devant mener à une concertation plus poussée.

Plan du rapport

Toujours dans ce souci de multiplier les angles d'approche et les sources d'information, le rapport se divise en quatre grands volets qui sont à la fois différents et complémentaires.

Le premier de ceux-ci se base principalement sur une recherche documentaire et une recension critique des écrits portant sur les grands modèles de Média Labs en Amérique du Nord. L'objectif est de comprendre l'environnement dans lequel viendrait s'insérer un éventuel Média Lab Québec et une partie de cet environnement est composée d'éléments comparables — sinon en compétition potentielle — au Québec, au Canada et aux États-Unis. Ce sont trois modèles qui sont ainsi étudiés dans ce premier volet du rapport : le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), Hexagram et le Banff Centre. Ces derniers avaient été préalablement sélectionnés en fonction de critères spécifiques. Le modèle du MIT est pour ainsi dire le modèle originel en plus d'être assez typiquement américain, c'est-à-dire privé et soutenu par un mécénat important. Hexagram que se partagent les universités Concordia et Uqam est le modèle le plus proche en ce qu'il évolue dans le même cadre légal et politique que l'éventuel Média Lab Québec — celui du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie, entre

⁴ La description de la méthodologie utilisée à cette fin de même que pour l'ensemble des volets du rapport se trouve en annexe.

autres. Ce modèle avait également été présélectionné en fonction de certaines de ses ratés, ce qui se montre moins pertinent à l'analyse. Enfin, le Banff Centre en Alberta avait été préalablement sélectionné pour sa proximité toute canadienne de même que pour sa capacité à exhiber un modèle mixte de financement, à la fois public et privé. Tout ce premier volet du rapport peut donc se lire comme une certaine étude comparative : les trois modèles posent les mêmes questions et soulèvent les mêmes enjeux à ceci près qu'ils y apportent des solutions chaque fois différentes. Qu'en est-il du mode de transfert technologique par exemple ? De la gestion de la propriété intellectuelle ? De la capacité à rayonner internationalement ? Le but de ce volet est de trouver certaines inspirations et/ou de se prémunir contre quelques mauvaises idées et manières de faire. Si certaines pratiques sont bonnes, d'autres le sont moins ou encore peuvent difficilement être mises en œuvre dans un contexte comme celui qui prévaut dans la région de la Capitale-Nationale.

Le second volet du rapport est le résultat d'efforts visant à synthétiser les réponses données lors de 14 entrevues semi-dirigées auprès d'intervenants de la région de Québec. Ces acteurs des milieux de la technologie, du savoir ou de la création artistique ont été sélectionnés en vertu de leur inclusion dans la filière ANDI (Arts numériques et divertissements interactifs) ou de la proximité de leurs intérêts avec ceux d'un éventuel Média Lab Québec. Ils ont tous été rencontrés à la fin du printemps et au début de l'été 2013. L'idée à la base de ces entrevues est relativement simple : étant les principaux concernés par le projet, il est certainement opportun de comprendre ce qui les anime et ce, que ce soit en termes de besoin, d'ambition ou même d'appréhension. Autre idée ou hypothèse parallèle : ce sont certainement les acteurs locaux qui sont le plus à même de savoir ce qui se passe au niveau local, à savoir que ceux-ci ont directement pris sur la situation qui prévaut actuellement. Ce second volet du rapport se pose ainsi comme un portrait instantané de ce qui peut être compris et voulu par rapport à l'implantation d'un éventuel Média Lab. Autrement dit, les entrevues sont une illustration de ce qui se passe ici et de maintenant — et qui peut très bien évoluer par la suite. Dans le questionnaire qui a été préparé, sept thèmes ressortaient principalement, à savoir la compréhension du concept de Média Lab, le lieu et l'espace, les transferts technologiques et l'innovation, l'organisation administrative, le financement, la recherche et la formation universitaire ainsi que la diffusion et la présence dans la communauté urbaine. Cela a donné lieu à une vingtaine de questions qui sont présentées une à une dans le rapport. Pour chacune, les réponses sont discutées en ayant pour souci de montrer l'opinion qui se dégage majoritairement, mais également un certain nombre d'idées originales ou dignes d'intérêt de même que, parfois aussi, des interprétations tout simplement divergentes.

Le troisième volet du rapport se veut une série d'études de cas à partir de certaines réussites, de certaines « succes stories » ayant ou ayant eu cours dans la région de la Capitale-Nationale.

Qu'est-ce qu'un partenariat efficace et bénéfique pour l'ensemble des parties ? Comment réussir de bons maillages entre, par exemple, les milieux de la recherche universitaire et ceux de l'industrie ? Afin de répondre à ces questions, les trois collaborations suivantes ont été étudiées : l'échange entre Ex Machina et le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la collaboration entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques de l'Université Laval (LVSN), ainsi que la collaboration entre Ubisoft et le Laboratoire Cognition, Distribution, Organisation, Technologie lui aussi de l'Université Laval (Co-DOT). Certes, ces interactions ne sont pas la parfaite panacée et un certain nombre de limites apparaissent assez clairement dans le rapport. Cependant, ce sont parfois les ajustements ou les efforts visant à contourner les obstacles qui sont les plus intéressants. Entre autres choses, ce que ces cas ont tendance à montrer — de manière insoupçonnée par ailleurs — c'est l'importance des relations interpersonnelles. Pour Créaform par exemple, l'association avec l'Université Laval est partie liée avec la question du recrutement de la main-d'œuvre. Dans le cas d'Ubisoft, c'est tout un travail préalable de rencontres et de visites qui a permis aux partenaires de mieux comprendre les cultures et exigences mutuelles. Ces dynamiques ne sont donc pas anodines et une bonne compréhension de ce qu'elles représentent pourrait sans doute faire éviter nombre d'écueils à un éventuel Média Lab Québec.

Le quatrième volet du rapport se présente sous forme de deux tableaux en annexe : l'un qui sert de cartographie des entreprises potentiellement intéressées par une collaboration avec un Média Lab, l'autre qui fait le même exercice, mais avec des organisations — OBNL ou institutions d'enseignement. Le premier objectif de ces tableaux est d'offrir une description macrologique de *qui est qui* et *qui fait quoi* dans la région de Québec eu égard aux domaines de prédilection d'un éventuel Média Lab. Où sont les acteurs, comment fonctionnent les réseaux ? Il importe de maintenir plusieurs informations à jour afin de répondre à ces questions, entre autres parce qu'il s'agit de domaines et de filières en évolution constante. Parallèlement, un second objectif a trait à la capacité à pondérer lesdites informations, c'est-à-dire à voir ce qu'elles recèlent d'important. Par exemple, ces tableaux doivent permettre aux lecteurs du rapport de mieux comprendre la taille et l'ampleur de ce qui peut graviter autour d'un Média Lab, les regroupements possibles de même que les domaines d'activités les plus porteurs. À noter également que nombre d'autres documents se trouvent en annexe du rapport. Ceux-ci incluent une explication de la méthodologie utilisée, une bibliographie, une liste indicative des commanditaires du Banff Centre, une copie du questionnaire utilisé, une copie du document d'information distribué aux interviewés et une copie du formulaire de consentement.

Enfin, bien qu'elle ne soit pas un volet à proprement parler, une importante conclusion vient s'immiscer avant les annexes. Cette conclusion tente de faire dialoguer les différents volets du rapport et souhaite ainsi apporter une certaine lumière sur ce qui peut être davantage important ou

essentiel. Il s'agit, autrement dit, d'opérer une triangularisation des données recueillies, celles provenant des modèles, des entrevues, des études de cas et, dans une moindre mesure, de la cartographie. Parce que cette conclusion est plus réflexive, elle comprend aussi un certain nombre de recommandations adressées au comité aviseur du projet de même qu'à l'ensemble des gens qui peuvent s'y intéresser. L'objectif est d'identifier des zones d'ombre ou des déficiences dans la mise sur pied du projet de Média Lab comme autant de proposer des pistes de solution. À terme, le rapport vise à fournir certaines bases de réflexion, ce qui ne veut pas dire se substituer à la réflexion qui aura à être faite sur le terrain.

1. ÉTUDE DE MODÈLES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Ce volet du rapport vise à situer la démarche entreprise dans la région de Québec dans l'environnement plus large des grands Média Labs au Canada et aux États-Unis. Trois modèles connus à la fois pour leur réputation et leur proximité sont ainsi proposés : Le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), Hexagram et le Banff Centre. Il doit s'agir de comprendre l'histoire et les manières de faire de ces institutions, ce qui peut tour à tour prendre la forme de l'éducation et des diplômes qu'elles décernent, de leur forme organisationnelle, de leur mode de transfert technologique, etc. L'objectif est de cerner les avantages et les inconvénients de chacun des modèles afin de, soit répéter les bonnes pratiques, soit d'éviter les pratiques les moins pertinentes ou appropriées au contexte local.

1.1 Media Lab MIT

1.1.1 HISTORIQUE ET MISSION

Le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT) fait figure d'exemple paradigmatique ou de modèle originaire pour la très grande majorité des organisations œuvrant à la jonction des arts médiatiques et des technologies. Fondé en 1985 par Nicholas Negroponte et Jerome Wieser, le Lab est rapidement devenu une référence tant par sa taille et son dynamisme que par sa capacité à attirer « the best and the brightest », chercheurs de renommée internationale et étudiants triés sur le volet. De quelle manière ? Il faut d'abord voir que la mission est tout à fait originale et pour le moins ambitieuse en se donnant pour objectif d'inventer de nouveaux médias et de nouvelles « technologies for people to create a better future ». Ceci dit, c'est surtout dans les moyens dont se dote le Lab pour y arriver que se trouve la nouveauté. Il est question de faire de la recherche *autrement*, à savoir en essayant de déconstruire complètement les frontières disciplinaires. La présentation que le Lab fait de lui-même vaut certainement la peine d'être citée au long ici :

« Actively promoting a unique, antisciplinary culture, the MIT Media Lab goes beyond known boundaries and disciplines, encouraging the most unconventional mixing and matching of seemingly disparate research areas. It creates disruptive technologies that happen at the edges [...]. Today, faculty members, research staff, and students at the Lab work in more than 25 research groups on more than 350 projects [...]. The Lab is committed to looking beyond the obvious to ask the questions not yet asked—questions whose answers could radically improve the way people live, learn, express themselves, work, and play. » (<http://www.media.mit.edu/news/fact-sheet>)

De l'inter- ou du multidisciplinaire, le Lab passe à une « antisciplinary culture » et à des « disruptive technologies ». Dans d'autres documents datant de 2012, il est même fait mention d'un « renegade research environment ». L'innovation et la créativité sont promues au rang de

valeurs en soi, autrement dit. Celles-ci comptent davantage que pourrait compter, par exemple, l'utilité sociale d'une invention ou même sa capacité à être mise en marché. Ce qui est tout de même surprenant, sinon paradoxal dans un contexte où près de 90 % des budgets du Lab sont d'origine privée. Dans les faits, le Lab a été en mesure de conserver cette orientation « fondamentale » en étant capable de convaincre ses bailleurs de fonds qu'ils y retrouveraient des *bénéfices indirects* et, entre autres, un certain prestige à s'associer à ce type de projets — le leadership du premier directeur, Nicholas Negroponte, y étant alors pour beaucoup.

Le succès de réputation du Media Lab au MIT provient d'un contexte hautement favorable auquel les médias et l'opinion publique ont aussi participé. Comme le note un commentateur, « it's so damned, well, mediagenic⁵ ». Ce qui représente peut-être autant un défi par contre. Le Lab, en effet, se trouve dans l'obligation de maintenir l'intérêt envers ses recherches ; ce qui est une forme de pression pour davantage de développement et même d'expansion. Par exemple, de 2000 à 2005 s'est mis en place un Media Lab Europe sous la cotutelle du MIT et du gouvernement de l'Irlande. L'expérience fut un échec entre autres parce que les partenaires ne s'entendaient pas sur le mode de financement et que, de l'aveu même de Nicholas Negroponte, « the idea clearly isn't generalisable⁶ » — ce qui n'est pas sans importance dans le contexte d'un éventuel Média Lab Québec. Et la liste des défis au MIT pourrait encore s'allonger pour inclure les problèmes associés au passage à une ère post-Negroponte où le leadership doit être repensé, sinon reconstruit.

Dans le monde universitaire nord-américain, le Media Lab du MIT est parmi les organisations ayant poussé le plus loin la recherche par projet. Par définition, un projet possède un début, un milieu et une fin et c'est cette enveloppe pour ainsi dire qui lui permet d'attirer nombre de collaborateurs. L'implication de chacun est flexible et modulable dans cet « atelier-style » de recherche ; les individus y voyant non pas tant de la contrainte qu'une adhésion à des principes de partage et de communalité. Les principes du Media Lab peuvent surprendre encore une fois : « resilience over strength », « disobedience over compliance », « emergence over authority », etc. Concrètement, ce sont bon an mal an 350 projets qui se chevauchent, soit qu'ils occupent les mêmes espaces, qu'ils se déroulent simultanément ou qu'ils mobilisent les mêmes étudiants et les mêmes 28 professeurs et chercheurs principaux. L'éventail est des plus vastes allant de la 3D

⁵ David H. Freedman, « The Media Lab the Crossroads », *The MIT Technology Review*, 1^{er} septembre 2000, p. 1.

⁶ Nicholas Negroponte cité dans David Rowan, « Open University : Joi Ito plans a Radical Reinvention of MIT's Media Lab », *Wired*, UK edition, novembre 2011, p. 12.

Telepresence chair à la Powered ankle-foot prosthesis en passant par les Robotic textiles et le Do-it your(cell) phone. Ici, cependant, il doit surtout s'agir de donner des exemples de grands regroupements dans lesquels ces projets émergent — centres ou initiatives de recherche⁷ :

- The Centre for Future Storytelling emploie ses recherches à définir les manières dont seront racontées les histoires au 21^e siècle. À l'aide des nouvelles technologies et des nouveaux médias, l'objectif est de trouver les moyens d'améliorer les dimensions interactive, improvisationnelle et sociale des récits en y incluant davantage les expériences personnelles des auditoires. Cela passe en outre par une meilleure articulation des environnements réel et virtuel par le truchement d'une nouvelle génération de caméras et de projecteurs. Le projet de Tod Machover intitulé Opera of the Future propose par exemple de développer via la technologie des « hyperinstruments » pouvant être utilisés par des virtuoses ou de simples amateurs. Avec Vocal Vibrations : Expressive Performance for Body-Mind Wellbeing, l'équipe de Machover développe des environnements et des applications — pour Ipad — se devant de moduler les émotions des usagers de même que leur sensibilité spirituelle. Enfin, avec Hyperscore, l'objectif est de développer une interface graphique et tactile permettant aux enfants et aux non-initiés de se familiariser avec la composition musicale.
- The Consumers Electronics 2.0 Initiative (CE 2.0) développe des prototypes de produits ou d'instruments domestiques dans le but de les rendre plus intelligents. Des téléphones portables aux réveille-matins et aux aspirateurs, les améliorations proposées doivent aller dans le sens d'une connectivité plus fine entre systèmes d'exploitation, d'une plus grande capacité à prendre en compte l'environnement physique et humain des machines de même que d'une utilisation plus simple. Entre autres exemples, HouseMaestro est un système de gestion domotique développé par Kent Larson et Shaun David Salzberg en collaboration avec Microsoft qui se doit de mieux comprendre le comportement de ses usagers et d'être plus adaptatif à ces derniers — via des applications facilement téléchargeables à partir de son propre *app store*.
- The Center for Civic Media analyse l'évolution rapide du paysage mass-médiatique et propose des solutions afin d'aider les collectivités à rassembler et à partager l'information les concernant. L'ancrage communautaire est ici très important, à savoir que les outils et systèmes développés doivent servir à augmenter la participation citoyenne en diminuant la fracture numérique. Éthan Zuckerman et son équipe ont, par exemple, mis en chantier un Controversy Mapper capable de visualiser la dissémination des nouvelles, comment les

⁷ Une liste complète se trouve à l'adresse suivante : <http://www.xskj.gov.cn/zqxcxw/AttachStorage/1f535543-fc0a-4b18-b82b-256818c49606/MIT%20Media%20Lab%20Projects.pdf>.

médias traditionnels éditorialisent ces mêmes nouvelles sur de courtes ou de longues périodes et quels sont les discours et interprétations qui dominent dans l'espace public. Un autre projet en collaboration avec la National Coalition Against Censorship s'intitule Mapping Banned Books. Il observe, entre autres, l'évolution historique et géographique des livres mis à l'index dans les bibliothèques des différents États américains. Dernier exemple, NGO 2.0 est un projet visant à former les mouvements sociaux et leurs organisations dans les régions rurales de la Chine afin que ceux-ci puissent mieux utiliser les plateformes numériques.

Plusieurs projets et centres donc qui donnent souvent l'impression d'être « far out », mais qui réussissent néanmoins — et c'est ce qui est le plus remarquable — à proposer des résultats et des externalités tangibles. Celles-ci peuvent être classées en trois principales catégories. La première renvoie aux brevets qui sont demandés au gouvernement américain par le Media Lab chaque année. Pour l'exercice financier 2009 par exemple, se sont pas moins de 20 brevets qui ont été déposés, dont un concernant des écrans tactiles⁸. La seconde catégorie quant à elle a trait plus spécifiquement aux produits ou plateformes qui ont été commercialisés à partir des inventions et des brevets du Media Lab. La liste est longue et comprend des succès tels les programmes Guitar Hero, Rock Band et Dance Central développés à partir de 1995 par Harmonix — fondé par les anciens étudiants Alex Rigopulos et Eran Egozy. La E-ink brevetée par le Media Lab en 1996 est entre autres à l'origine du Kindle, du Sony Reader et du Barnes & Noble Nook. D'autres produits, enfin, inclus le Lego Mindstorms, Netra/Catra low-cost Eye Diagnostic Tools, Wireless Mesh Networks et Q Sensor for Emotion Measurement (cf. <http://www.media.mit.edu/files/25inventions.pdf>). Dernière catégorie alors, le Media Lab est à l'origine de plus d'une centaine de *Spin-Offs*, de compagnies privées fondées en tout ou en partie par d'anciens chercheurs ou étudiants du Lab. Ici encore, la liste est longue et peut inclure de petites et moyennes entreprises comme BuzzFeed, One Laptop per Children, Sociometric Solutions ou Cardiio, cette dernière qui propose des applications pour téléphones intelligents à même de mesurer le rythme cardiaque (<http://www.media.mit.edu/sponsorship/spin-offs>).

1.1.2 ÉDUCATION, ESPACE DE TRAVAIL ET PRÉSENCE DANS LA COLLECTIVITÉ

Par définition ou par mission, le Lab du MIT est voué à l'enseignement. Il opère comme un département indépendant à l'intérieur de l'Université, c'est-à-dire qu'il possède son propre mode de recrutement des étudiants et son système autonome de promotion des professeurs. Ces dernières années, ce sont plus ou moins 150 étudiants qui sont inscrits au Lab, avec en moyenne un peu plus de candidats au doctorat qu'à la maîtrise. Le programme principal d'étude s'intitule Media Arts and Sciences (MAS) et comprend à la fois une dimension de recherche et une

⁸ Cf. *The MIT Reports to the President 2008-2009*.

dimension académique menant à la diplomation. À noter également que le Lab supervise des étudiants provenant d'autres programmes au MIT — Computer Science, Biological ou Mechanical engineering, etc. — en plus d'accueillir et d'engager environ 200 bacheliers par l'entremise du Undergraduate Research Opportunity Program (UROP). Ainsi, ce que cette nomenclature a tendance à montrer correspond à l'esprit collaboratif qui caractérise le Lab en général. « Openness is a survival trait » comme le note Joi Ito, le nouveau directeur du Lab. En ce qui a trait plus particulièrement à sa vocation éducative, le but demeure encore et toujours de développer une « unique culture of learning ». L'esprit de collaboration prime sur les hiérarchies et la division stricte du travail. Les étudiants participent activement aux recherches en y apportant leurs idées et leur savoir-faire.

Cette ouverture du Lab s'incarne très concrètement dans l'organisation des bâtiments et des locaux. De fait, le Media Lab au MIT est de ceux ayant poussé le plus loin l'idée de collaboration à travers des espaces à aires ouvertes. La grande majorité des laboratoires sont organisés comme des cubes avec leur haut plafond et leur prise de vue vers d'autres installations. Tous sont modulables selon les besoins, les circonstances et les équipements. En 2010, le Media Lab a inauguré un second bâtiment qui suit cette optique tout en la perfectionnant davantage. Avec le design de la firme japonaise Maki et Associates, en effet, la transparence se mêle à l'ouverture entre autres par l'utilisation abondante du verre et d'escaliers qui semblent suspendus dans le vide. L'objectif poursuivi est énoncé clairement dans les documents du Media Lab :

« [...the complex will serve as a showplace for new concepts in design, communications systems, and collaborative research. The goal is to ignite a new energy and connectivity within the two-building complex, and then extend this energy beyond our walls — to our sponsors and to the world at large » (<http://www.media.mit.edu/about/building>).

Si les questions de l'éducation et de l'organisation des espaces sont étroitement liées, il en va de même entre celles des espaces et de la diffusion de ce qui est fait au Media Lab. Les bâtiments sont dans la ville — Cambridge, Massachusetts —, ils ont pignon sur rue. Le Lab participe à la vie culturelle et au développement de sa communauté, entre autres parce qu'il abrite le List Visual Arts Center. Plus généralement, aussi, la place accordée à l'ouverture et à la transparence peut se comprendre comme la volonté de faciliter les va-et-vient entre le Lab et son environnement. Du côté des entrants, le Lab organise nombre de conférences et d'événements à caractère scientifique. Il en fait explicitement la promotion sur son site web et alloue des ressources financières importantes à ce type d'activité — la proximité des villes de la côte Est aide également à attirer des conférenciers de renom. Du côté cette fois des extrants, le Lab est tout à fait proactif dans sa volonté de faire connaître ses travaux à l'extérieur, en Europe, au Canada ou ailleurs. Pour reprendre l'exemple de Tod Machover et de son groupe cité ci-haut,

leurs opéras ont entre autres été montés à Toronto et en Angleterre. D'autres chercheurs et professeurs ont par exemple exposé au London Design Museum ou la Biennale de Beijing.

1.1.3 LEADERSHIP ET ORGANISATION

Tel que mentionné précédemment, une part indéniable du succès du Media Lab provient du leadership et du charisme assurés par Nicholas Negroponte au fil des ans. Un nouveau directeur a été nommé en 2011. Il s'agit de Joi Ito, un entrepreneur et activiste social dans la quarantaine. Entre autres caractéristiques d'exception, Ito est connu pour son travail de « community building » dans les quartiers défavorisés de Détroit et pour avoir œuvré dans des organisations telles que Creative Commons, Mozilla Foundation et Global Voice. N'étant pas issu du monde académique à proprement parler, cela teinte aussi la manière dont il entrevoit le futur de son institution. Dans une entrevue accordée au magazine Wired, Ito note :

« In the old days, being relevant was writing academic papers. Today, if people can't find you on the internet [...] you're irrelevant. That's the worst thing in the world for any researcher. The people inventing things might be in Kenya, and they go to the internet and search. Founders do the same thing. The old, traditional academic channel is not a good channel for attracting attention, funding, people, or preventing people from competing with you⁹ ».

Certes, Ito n'est pas seul à insuffler un sens à l'institution et il peut compter sur une organisation de plus d'une quinzaine de personnes pour l'assister. Il y a entre autres deux directeurs associés et plusieurs directeurs aux opérations. À noter également que l'indépendance académique du Lab explicitée ci-haut commande une direction à elle seule, soit un Academic Head, un Associate Academic Head et un Undergraduate Officer. Enfin, ce qui n'est pas un détail, l'organigramme du Lab prévoit un poste de Director of Sponsor Management présentement occupé par Felice Gardiner. L'enjeu du financement est primordial dans ce type de modèle américain ou privé — les deux expressions sont synonymes ici. La recherche de commanditaires et/ou de mécènes est une action concertée qui mobilise nombre de ressources et ce, jusqu'au directeur Ito qui dit consacrer le tiers de ses énergies à la levée de fonds¹⁰.

1.1.4 BUDGET ET FINANCEMENT

Avec un budget annuel d'approximativement 35 000 000 \$, le Media Lab au MIT requiert non seulement beaucoup de financement privé, mais il doit également constamment renouveler celui-ci. Sur une longue période, il s'agit de voir que les commanditaires ont répondu présents ; le Lab recevant, suivant l'expression de Robert Hassan, un « super-funding from corporate America¹¹ ».

⁹ Joi Ito cité dans David Rowan, *op. cit.*, p. 2-3.

¹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 8-9.

¹¹ Robert Hassan, « The MIT Media Lab : Techno Dream Factory or Alienation as a way of Life ? », *Media, Culture and Society*, vol. 25, 2003, p. 87.

Aujourd'hui encore, la liste des membres et des *sponsors* est longue tant il semble que l'association avec l'institution soit pratiquement et symboliquement profitable. Parmi les grandes fortunes et les compagnies d'avant-plan, il faut entre autres compter sur AOL Inc, Bank of America, Cisco Systems, Google, Hyundai Motor company, Lockheed Martin, Microsoft Corporation, Nokia Corporation, Shell, Motorola, Sony corporation, Toshiba, Audi-Volkswagen de même que de nombreuses agences gouvernementales plus ou moins reliées à l'armée, dont le Air force Office of Scientific Research et le Office of Naval Research (une liste plus complète se trouve à l'adresse <http://www.media.mit.edu/files/sponsors.pdf>).

Une des principales forces du Lab tient dans la manière dont il divise et organise son *sponsorship*. Trois niveaux sont prévus avec chacun leurs bénéfices. Le premier renvoi au Consortium Sponsor, la compagnie qui investit est associée à d'autres compagnies et à une équipe du Lab autour d'un projet particulier. Cette compagnie acquiert un droit de regard et de visite sur l'ensemble des recherches produites au Lab, ses publications et ses séminaires. En plus, et cela est tout à fait fondamental, la compagnie acquiert *un droit sur la propriété intellectuelle* produite dans le cadre du projet auquel elle participe. Ce droit est non exclusif, c'est-à-dire qu'il appartient aussi aux autres compagnies participantes. Cependant, aucune licence ne doit être payée, ce qui est un avantage (cf. <http://www.media.mit.edu/files/sponsors.pdf>). Le second niveau, celui du Consortium Research Sponsor, permet la même liberté et les mêmes avantages que le précédent, mais donne en plus la possibilité d'avoir un de ses employés en résidence au Lab. Enfin, le niveau de Corporate ou Strategic Research Partner donne tous les bénéfices du second niveau en plus de pouvoir nommer deux étudiants gradués — par exemple, un Comcast Fellow ou un Intel Fellow.

Compte tenu de l'importance de l'enjeu, il y a une certaine correspondance au Media Lab entre le fait de convaincre, de se vendre et de vendre des *sponsorships*. Il existe donc une stratégie étayée et celle-ci se donne à voir dans deux documents respectivement intitulé « A unique Perspective » et « Getting Value » (cf. http://www.media.mit.edu/files/unique_0.pdf et <http://www.media.mit.edu/sponsorship/getting-value>). Le premier élément qui ressort a trait aux transferts de connaissance et un sondage auprès des membres du Lab a démontré que c'était le plus apprécié. Le second élément pour sa part renvoie à des Interactive Demonstrations permettant questions et discussions. Troisième élément, le Brainstorming et les Product Review Sessions façonnent des retours critiques lors de développement de produit — le document du Lab stipule à cet endroit que les « Faculty members and staff are always available for consultation ». Le quatrième élément cette fois a trait au recrutement étudiant, ce qui est quelque chose qui a par ailleurs été mentionné dans la collaboration entre Créaform et le LVSN. Vient donc le cinquième élément : le partage de la propriété intellectuelle qui, ici, est réputée être à perpétuité — cet

élément vient également d'être mentionné il y a quelques instants. Enfin, les sixième et septième éléments renvoient à un endroit neutre favorisant les collaborations entre compagnies privées.

En complément à ces divers éléments et bénéfiques pour les commanditaires, le Lab propose par ailleurs d'organiser des visites de ses installations. À l'automne et au printemps, sont entre autres montés deux Sponsor weeks qui servent d'incubateur et de lieu d'échange. C'est ce que notent les documents du Media Lab : « These meetings provide an ideal opportunity to keep up on the latest developments in the Lab, form relationship with faculty and students researchers, and for sponsors to interact with each other » (<http://www.media.mit.edu/sponsorship/faq>).

1.2 Hexagram

1.2.1 HISTORIQUE

Fondé en 2001 à Montréal, Hexagram représente l'exemple le plus important et le plus reconnu du concept de Média Lab en sol québécois. En plus d'indiquer la forme que peut prendre une telle entreprise dans le contexte social, culturel et économique du Québec contemporain, l'étude d'Hexagram est tout particulièrement enrichissante en ce qu'elle permet d'observer au fil du temps les nombreuses mutations d'un organisme aux prises avec de multiples contraintes, tensions et obstacles.

Dès 1998 plusieurs s'affairaient, à l'Université Concordia comme à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), à bâtir un laboratoire de recherche qui regrouperait artistes, designers, ingénieurs et étudiants voulant unir leurs efforts dans des installations en arts médiatiques à la fine pointe de la technologie. L'organisme Valorisation-Recherche Québec, à qui les deux projets fort semblables avaient fait une demande de subvention, a alors accepté de les financer, à la condition qu'ils s'unissent et fassent front commun. C'est ainsi qu'Hexagram fut fondé en tant que consortium universitaire en 2001, alors qu'à ces 7 000 000 \$ en provenance de Valorisation-Recherche Québec se sont ajoutés 2 800 000 \$ du ministère du Développement économique du Canada, puis 21 000 000 \$ de la part de la Fondation Canadienne pour l'Innovation (FCI). Tandis que ces fonds ont permis de bâtir l'infrastructure du Média Lab, les locaux comme le matériel de recherche, c'est l'argent de quatre partenaires y ayant investi 225 000 \$ chacun, la fondation Daniel Langlois, le Cirque du Soleil, le producteur de spectacles Clear Channel et le Groupe Spectacles Gillett, qui est allé aux projets de recherche en tant que tel, choisis par un système de concours.

Hexagram regroupe aujourd'hui plus de 80 chercheurs et quelques 400 étudiants de deuxième et troisième cycle, répartis entre l'UQÀM et l'Université Concordia. Ses locaux sont situés respectivement dans le pavillon des Sciences Biologiques de l'UQÀM près de la Place des Arts et

au coin des rues Guy et Sainte-Catherine au centre-ville. Le centre a aussi des liens avec l'Université de Montréal qui met à la disposition de ses chercheurs son Centre de prototypage rapide¹², avec l'Université McGill et son Centre Interdisciplinaire de Recherche en Musique, Médias et Technologie (CIRMMT¹³), et inclut parmi ses membres des chercheurs de l'École de Technologie Supérieure (ÉTS) comme Ghyslain Gagnon, professeur au département de génie électrique.

1.2.2 MANDAT ET MISSION

À ses débuts, Hexagram avait comme objectif de « résoudre grâce à la technologie les interrogations soulevées par l'art et la science ». Sa mission avait deux facettes : « trouver, au sein de l'industrie privée, du financement pour les projets de création des chercheurs, tout en préservant leur indépendance », puis « permettre le passage de leurs réalisations au secteur privé¹⁴ ». Ceci dit, cette mission s'est grandement transformée au fil des ans.

Plusieurs chercheurs n'obtenaient pas leur financement dans les concours organisés par Hexagram, mais plutôt à travers l'organisme gouvernemental aujourd'hui devenu le Fonds de recherche Société et culture (FRQSC) pour qui le transfert des réalisations au secteur privé n'était pas un critère important. En 2008, le Fonds de recherche original d'Hexagram s'est retrouvé à sec, créant une importante scission dans le Média Lab alors que les artistes pratiquant une recherche-crédation sans lien avec l'industrie refusèrent que leur nom soit utilisé pour la refonte du laboratoire qui promettait d'être encore davantage rattachée à l'industrie. C'est ainsi que fut fondé en 2010, après l'approbation du plan d'affaire par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et la formation d'un conseil d'administration en 2009, le Consortium en Innovation Numérique du Québec (CINQ¹⁵), dont l'objectif principal est de faciliter la collaboration entre chercheurs en technologies médiatiques et partenaires industriels. Les chercheurs d'Hexagram qui aspiraient à une plus étroite collaboration avec le privé ont ainsi pu trouver leur place dans le Média Lab.

Du côté de la recherche plus artistique ou expérimentale, la notion de « transfert technologique », pourtant au cœur de la mission originale d'Hexagram, a peu à peu été remplacée par celle plus large de « valorisation » englobant différents modèles de retombées des travaux de recherche-crédation. Comme l'indique Jean-Paul Fourmentraux, « la recherche est valorisée lorsqu'elle est transférée hors de l'atelier ou du laboratoire et qu'elle devient visible à la communauté externe par laquelle elle tire sa valeur lorsqu'elle est partagée ou sert de fondation à une recherche

¹² <http://www.preco.ca/index.swf>.

¹³ <http://www.cirmmt.mcgill.ca>.

¹⁴ Pierre Cayouette, « Arrêtez, monsieur, vous faites rougir ma robe ! », *L'Actualité*, vol. 31, n° 4, 15 mars 2006, p. 76.

¹⁵ <http://lecinq.org>.

ultérieure¹⁶ ». Les expositions, publications, conférences et participations à divers spectacles ont, du coup, pris le dessus sur le dialogue avec l'industrie alors que seulement 10 à 12 % des chercheurs d'Hexagram voient aujourd'hui leurs projets financés par des partenaires privés.

En somme, si certains chercheurs d'Hexagram ne voient aucun problème aux partenariats industriels, beaucoup sont complètement fermés à l'idée de travailler avec le privé. Cela peut sembler curieux de la part de chercheurs membres d'un Média Lab, mais il s'agit de comprendre que plusieurs d'entre eux ont été sélectionnés en tant qu'artistes avant tout et non en tant que chercheurs, pour des raisons liées aux diverses demandes de subvention, par exemple. Comme l'a confié un chercheur d'Hexagram, l'industrie cherche souvent à répondre à des besoins plus immédiats, ce qui ne motive pas toujours les chercheurs. Par contre, ces derniers peuvent pousser l'industrie à répondre à certains besoins en imaginant de nouveaux procédés technologiques permettant des œuvres inédites. Malgré les tensions et difficultés liées au travail conjoint entre artistes et industries, les participants, a-t-il été expliqué, y ont tout à gagner : pour le chercheur, il s'agit de trouver non seulement du financement et l'infrastructure nécessaires, mais bien souvent également un diffuseur ; pour l'industriel, il s'agit d'élargir ses horizons, d'anticiper et de développer avant tout le monde de nouveaux marchés potentiellement fort lucratifs.

1.2.3 ORGANISATION

La première forme que prend Hexagram en 2001 est celle de « l'entreprise artistique¹⁷ ». Très hiérarchique et axée strictement sur le transfert technologique et le développement économique, cette structure mise en place par son premier directeur Robin Bargar, un artiste américain qui avait entre autres été recruté pour ses contacts avec l'industrie, choque plusieurs artistes-chercheurs du Média Lab qui ne se reconnaissent pas dans cette approche. Sous leur pression, cette structure se transforme à peine après un an pour devenir plus démocratique et consultative, et surtout gagner le statut d'organisme sans but lucratif (OSBL). Dans cette nouvelle organisation, un administrateur central, deux directeurs scientifiques, un par université, ainsi que plusieurs comités de recherche, tous élus, gèrent Hexagram et ses activités¹⁸. Les chercheurs sont classés selon huit axes de recherche tels que « Interactivité, performance et son » ayant chacun leur directeur.

Si cette structure plus démocratique est demeurée en place depuis, l'approche des huit axes de recherche a été récemment complètement revue à l'occasion de la demande de renouvellement du financement par le FRQSC. Bien que certaines de ces catégories telles que « Textiles interactifs » tiennent toujours bon après presque dix ans, on s'est rendu compte que plusieurs s'étaient

¹⁶ Jean-Paul Fourmentraux, « Artiste, chercheur, innovateur : le consortium Hexagram », *Culture et Musées*, n° 19, 2012, p. 25.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Cf. <http://hexagram.uqam.ca/activites>, de même que <http://hexagram.concordia.ca/news-events>.

dissolues avec le temps ou pis encore, que cette imposition pouvait, dans certains cas, faire obstacle à la créativité des chercheurs, en plus de les forcer à travailler avec des gens avec qui ils ne l'auraient pas fait autrement. La nouvelle approche est constituée d'un seul axe central, « Scénographie médiatique », autour duquel s'organisent une multitude de catégories satellites qui y sont toutes liées. L'ensemble se veut à la fois le plus rassembleur et le moins contraignant possible ; la priorité étant mise sur la flexibilité de la structure.

Tel que l'a confié un chercheur, il n'est pas possible de forcer les gens à travailler ensemble. Il faut « générer des occasions pour qu'émergent des liens entre les chercheurs », puis encourager et soutenir ces regroupements naturels tels qu'ils apparaissent. Le meilleur exemple que forcer les liens ne fonctionne pas est la création même d'Hexagram, alors que le gouvernement a forcé la collaboration entre l'Université Concordia et l'UQÀM : aujourd'hui, bien qu'une certaine collaboration demeure entre les deux branches du Média Lab, la grande majorité des chercheurs demeurent dans les installations de leur université respective.

1.2.4 ESPACE CONTIGU ET SYNERGIE

La meilleure manière de « générer ces occasions » favorisant la collaboration et la créativité est d'aménager les locaux de façon à les encourager. À ce sujet, la comparaison entre les locaux dédiés à Hexagram dans chacune des universités est très révélatrice. Les chercheurs et étudiants de la Faculté des arts et de la Faculté des communications, principaux participants de Hexagram-UQÀM, sont situés dans le pavillon Judith-Jasmin sur le campus Est de l'université. C'est là qu'ils donnent ou reçoivent leurs cours et qu'ils ont leurs bureaux. Or, les bureaux du Média Lab sont situés dans le pavillon des Sciences Biologiques sur le campus Ouest, juste au nord de la Place des Arts. La majeure partie du temps d'un professeur-chercheur est passée au bureau ou encore à préparer ou donner des cours, ce qui fait que ces derniers finissent par se côtoyer au Média Lab assez peu. Les allers-retours nécessaires entravent donc l'atteinte d'une synergie entre les participants d'Hexagram. À l'Université Concordia, où on est allé chercher davantage d'argent pour la construction des locaux d'Hexagram, la situation est bien différente. Non seulement les locaux du Média Lab sont-ils situés au même endroit que les salles de cours et les bureaux des professeurs qui en font partie, mais la Faculté d'ingénierie y côtoie également la Faculté des arts et des communications, favorisant les liens entre les deux domaines du savoir. Avoir un lieu commun de travail apparaît ainsi comme un atout de taille pour Hexagram-Concordia et explique sans doute une bonne part de son succès.

En l'absence d'un milieu de travail unifié, les chercheurs de l'UQÀM ont adopté ces dernières années plusieurs solutions visant à faciliter les rencontres et la collaboration entre les campus. La mise en place d'un réseau de fibres optiques entre les campus Est et Ouest a été un pas dans cette direction et sert aujourd'hui à beaucoup plus que la simple communication : par exemple à

contrôler des spectacles de projection sur une douzaine de surfaces au centre-ville. La nouvelle direction d'Hexagram-UQÀM a récemment dévoilé son intérêt pour la tenue de *Living Labs*, des « journées de discussion axées autour d'une problématique centrale, ouvertes au public comme aux chercheurs de tous les horizons ». La direction compte beaucoup sur ces événements pour créer ces « occasions de rencontre » importantes à la synergie, même si certains chercheurs ont confié qu'ils ne savent pas si de tels événements auront du succès ou encore s'ils pourront être tenus plus d'une fois par année étant donné que les chercheurs sont « très absorbés par leurs propres projets ». Du côté de Concordia, sont aussi organisés des événements rassembleurs, par exemple les 5 à 7 hebdomadaires du Laboratoire Technoculture, Art and Games (TAG) qui s'intéressent aux jeux vidéo et qui sont ouverts au public.

1.2.5 FINANCEMENT

Le financement original d'Hexagram a été une première : ce fut en effet la première fois que des organismes canadiens de valorisation de la recherche universitaire, habituellement intéressés davantage par les sciences biomédicales par exemple, y subventionnaient les disciplines artistiques¹⁹ — il s'agit entre autres de penser aux 21 000 000 \$ offerts par la FCI. Si ce financement gouvernemental continue aujourd'hui, de concert avec celui du FRQSC au Québec, l'appui des partenaires privés s'est cependant essoufflé ces dernières années à Hexagram. Cela est entre autres visible à travers le non-renouvellement du Fonds de recherche mis en place au tout début du Média Lab avec les quatre principaux partenaires privés. Hexagram fonctionne donc aujourd'hui principalement à l'aide de subventions publiques. Les subventions de la FCI et du FQRSC assurent au Média Lab ses budgets de roulement ainsi que ses infrastructures, alors que les chercheurs doivent trouver leur propre financement pour leurs projets, que ce soit avec le Conseil des Arts par exemple ou un partenaire privé. Seul ou en équipe, potentiellement avec des étudiants de maîtrise ou de doctorat, un chercheur arrivant à Hexagram annonce le montant dont il dispose pour son projet, puis indique de quel équipement il aura besoin, pour combien de temps et inscrit son nom sur la liste d'attente.

Dans le choix des partenaires privés, Hexagram semble privilégier ceux qui permettent à la fois le financement et la diffusion des projets de recherche. En effet, la collaboration avec des partenaires tels que la Place des Arts, ArtTv ainsi que le Partenariat du Quartier des Spectacles (PQDS) s'est révélée tout à fait fructueuse au fil des ans. D'autres avenues de financement comme la collaboration avec des compagnies spécialisées dans l'équipement comme Sonolab et Sennheiser apparaissent tout aussi intéressantes, alors que d'autres, plus nouvelles, dans le domaine de la santé par exemple, commencent à voir le jour — des projets d'environnements

¹⁹ Jean-Paul Fourmentraux, *op. cit.*

immersifs permettant le traitement ou encore la prévention de troubles mentaux sont notamment en cours comme sont en cours d'autres projets avec l'ÉTS.

1.2.6 PROJETS ET ÉQUIPEMENTS

La collaboration entre le milieu des technologies médiatiques et la recherche universitaire possède une certaine histoire au Québec. En effet, et pour ne citer que cet important exemple, ce sont les travaux d'une équipe en graphisme informatique de l'Université de Montréal qui, au début des années 1980, ont permis l'éclosion du fleuron québécois Softimage. Dans la même lignée, certaines des réalisations les plus intéressantes à Hexagram ces dernières années ont été :

- Le logiciel SetDesign de Jean Gervais (UQÀM), financé par Radio-Canada, le Cirque du Soleil, Hexagram et le MDEIE, « permet la conception et la visualisation en temps réel d'un environnement scénique pour faciliter la mise sur pied d'une production théâtre à petite ou à grande échelle²⁰ ».
- Le logiciel de création et de sélection de personnages virtuels Evolver de Michel Fleury (UQÀM) permet de « créer des personnages 3D avec une finesse et un réalisme étonnants²¹ ». Ne nécessitant aucune connaissance en programmation, la création d'un nouveau personnage se fait simplement en croisant deux anciens personnages — ses parents —, permettant ainsi la construction de familles virtuelles. Les applications sont multiples, de SecondLife au cinéma, en passant par l'identification de criminels par les policiers. Evolver a été acheté en 2012 par la multinationale américaine Autodesk.
- Le procédé holographique breveté HELP de Louise Lamarre (Concordia) « génère des effets spéciaux et des décors virtuels d'une qualité remarquable tout en laissant aux réalisateurs et aux directeurs de la photographie toute la liberté requise quant aux choix esthétiques de cadrages, d'éclairages, de mouvements de caméras et de mises en scène, tout en pouvant réduire jusqu'à 50 % des coûts dans les postes budgétaires les plus importants, une équation rare en cinéma²² ». Remplaçant du même coup la technique du chroma-key ou « green screen », le projet en est maintenant rendu à l'étape de la commercialisation.

Les chercheurs d'Hexagram, qu'ils soient à l'UQÀM ou à l'Université Concordia, disposent d'équipements et de locaux variés pour soutenir leurs travaux. À l'UQÀM, se trouvent entre autres l'Agora Hydro-Québec qui est une « boîte noire » multifonctionnelle servant à la fois pour

²⁰ <http://hexagram.uqam.ca/content/set-design>.

²¹ <http://hexagram.uqam.ca/node/538>.

²² <http://www.h-e-l-p.ca/HELP/Home.html>.

l'expérimentation et la performance, la Chaufferie qui est une salle de diffusion située au cœur du Complexe des sciences Pierre-Dansereau, un laboratoire de création 3D équipé pour la codification et la diffusion de ces projets, un laboratoire de capture de mouvements par caméras IR Motion Analysis équipé d'une grille de montage, d'un mur vert « chromakey » et d'ordinateurs de postproduction, ainsi qu'un laboratoire de robotique permettant l'utilisation et le montage de composantes mécaniques, électriques et électroniques. Une liste exhaustive des locaux et équipements disponibles se trouve sur le site web d'Hexagram-UQÀM²³²⁴. Hexagram-Concordia, de son côté, n'est pas en reste avec ses locaux situés sur deux étages du nouveau bâtiment des Facultés d'ingénierie, d'informatique et d'arts visuels. Des laboratoires d'animation, de projection, de robotique, de prototypage rapide, de production vidéo et de création textile y sont entre autres disponibles pour les chercheurs, en plus de sa propre salle « boîte noire » multifonctionnelle qu'elle partage avec les autres chercheurs et étudiants du Complexe des Arts²⁵.

1.3 BANFF Centre

1.3.1 HISTORIQUE ET MISSION

Dans un contexte canadien plus près des possibilités et des contraintes propres au Média Lab Québec, l'exemple du Banff Centre est des plus intéressants. Le Centre fut ouvert en août 1933 à l'initiative de l'Université de l'Alberta qui elle-même avait reçu un don de la Fondation Carnegie de New York (30 000 \$ sur trois ans). Dès l'origine, le Centre se dote d'un mandat large, celui de cultiver les arts, et est à même de profiter d'un emplacement exceptionnel étant situé dans le Parc National de Banff²⁶. Aujourd'hui, ce sont près de 80 000 visiteurs qui sont accueillis annuellement de même que près de 8 000 artistes, praticiens ou chercheurs. Le Centre sert aussi pour des congrès et les infrastructures construites en ce sens génèrent la majorité de son autofinancement.

Des deux principales caractéristiques pouvant décrire le Centre, la première renvoie inévitablement à son approche multidisciplinaire. L'éventail des programmes est surprenant : arts de la scène, danse, opéra, peinture, photographie, céramique, poésie, art et développement autochtone, mais aussi ingénierie sonore, nouveaux médias, médiums numériques, etc. La priorité du Centre va à la créativité et à l'innovation. Ses programmes sont axés vers la recherche appliquée et la dissémination de nouveaux travaux. Seconde caractéristique alors. Le Centre tente de développer sa propre identité par l'entremise d'un double positionnement : être lui-même une « creative community » qui s'emploie à développer d'autres « culturally vibrant communities »

²³ <http://www.hexagram.uqam.ca/livre/infrastructures>.

²⁴ <http://goo.gl/6sLhX>.

²⁵ <http://hexinfrastructure.concordia.ca>.

²⁶ Les montagnes spectaculaires du Parc sont maintenant reconnues comme site du patrimoine mondial par l'UNESCO.

autour d'elle, d'une part, et celle de participer à l'élaboration d'une « knowledge economy », d'une économie du savoir très près de ce qui est maintenant la nouvelle économie de la culture, de l'autre. Le mandat à ce sujet est des plus clairs : « The Banff Centre develops leaders for cultural industries throughout the world » (Comprehensive institutional plan 2012-2013 / 2014-2015, p. 6). Autrement dit, il s'agit de permettre à l'institution de s'adapter aux changements et aux nouveaux besoins des milieux de pratique et ce, entre autres, en ce qui a trait à la mobilité de la main-d'œuvre et à la nécessité de la formation continue.

1.3.2 L'INTERFACE AVEC LES NOUVEAUX MÉDIAS

Bien que l'interface entre les arts et les technologies ne soit pas le seul champ intérêt du Banff Centre, force est de constater qu'il possède un rôle de plus en plus important depuis la création en 1995 du *Banff New Media Institute* (BNMI). Tout ce qui s'appelle « nouveaux médias » semble ainsi priorisé et les exemples de collaboration ne manquent pas à ce sujet : réseaux de capteurs sans fil, interfaces tangibles et organiques, système d'interaction multimodal, système émergent de « data visualization », etc. La question est plutôt de savoir ce qui motive une telle orientation ou réorientation ? Et, de fait, trois choses apparaissent former la réponse à cette question. *Primo*, il existe un ensemble de valeurs qui favorise une vision élargie de la créativité. La citation suivante est particulièrement licite à ce propos :

« Fundamental to New Media at The Banff Centre is the belief that the creative sector flourishes through collaboration, and that the links and tensions across art, technology, science, and research have a critical role [...]. We feature a cross-disciplinary and cross-cultural environment where practices and people converge ». (<http://www.banffcentre.ca/bnmi/about>)

Secundo, le développement de l'interface entre art et technologie fait d'une action politique concertée au sein du gouvernement de l'Alberta. Deux politiques publiques sont notamment sollicitées, celle de *The spirit of Alberta — Alberta cultural policy*, d'une part, et celle de *Alberta Innovates — Technology Futures*, d'autre part. Le *Comprehensive institutionnal plan 2012-2013 / 2014-2015* du Centre élabore par exemple certains objectifs en regard de l'accès ou de la recherche et il est pour le moins intéressant de voir comment ceux-ci s'alignent sur les priorités gouvernementales. L'objectif d'accès #3 se lit comme suit :

« Recognizing that excellence in research, innovation and commercialization drives Alberta's future success, [...] the intent is to increase access to The Banff Centre's technology-based programs, while expanding the program offerings in order to better meet market demand. [...] Tomorrow's workforce requires the skills valued in a diversified economy, such as 3D, HDTV, multimedia, and audio and sound recording. The priorities of Alberta Innovates — Technology Futures [...] highlight the importance to Alberta of research and innovation in the ICT area, and especially in Digital Media. » (*Comprehensive institutional plan 2012-2013 / 2014-2015*, p. 16)

Les objectifs de recherche #2 et #3 du plan visent à augmenter quant à eux la capacité de recherche dans le domaine des médias numériques et à « expand Research in Technology Convergence in Theatre and Creative Arts ». Au cœur de cette stratégie se trouve le projet IDEA (Interaction, Design, Experience and Audience) qui relève du département des arts dramatiques et qui s'emploie à mieux intégrer les technologies dans la pratique théâtrale et donc dans les manières d'interagir avec le public — à travers l'utilisation/exploration entre autres de projecteurs numériques mobiles. Ici encore, la démarche se fait à de multiples niveaux puisque sont interpellés à la fois des petites, moyennes et grandes entreprises technologiques de même que le gouvernement canadien, à travers une subvention de la Fondation canadienne de l'innovation (FCI) et une demande de subvention déposée au Conseil de Recherche en Science naturelle et Génie du Canada (CRSNG²⁷). Les priorités du gouvernement provincial sont, une fois de plus, respectées, comme en fait foi la citation suivante :

« The emphasis on the integration of digital media technology into the theatre arts is consistent with the strategic priorities of [...] Alberta Advanced Education and Technology. The creation of enhanced theatre production capacity, coupled with enhanced spin-off technology companies, is aligned with an improved quality of life, enhanced talent and skills recruitment, and a more diversified economy [...]. »
(*Comprehensive institutional plan 2012-2013 / 2014-2015*, p. 19)

Tertio, la volonté du Banff Centre consistant à raffermir les liens entre art et technologie relève de ce que d'aucuns pourrait appeler son modèle d'affaire. Ce dernier est tourné vers l'économie dite créative et fait une large place aux initiatives privées. Concrètement, ce qui est mis de l'avant consiste en un « partnership model of applied research » cherchant à multiplier les externalités. Depuis une quinzaine d'années, le Centre a développé entre autres un *accelerator program* afin d'aider les petites entreprises du domaine. Ce programme s'est transformé en *incubation program* par la suite et a donné naissance à un *Digital Content Entrepreneurs Network* restant très près de la *Digital Media Industry Association*. L'expression qui revient le plus souvent pour qualifier le travail du Centre ici est celle de « test-bed », c'est-à-dire qu'il peut et doit se permettre des expérimentations qui sont *que relativement proches* de la commercialisation, mais qui, justement, aide cette dernière. Le Centre agit en amont de la chaîne de recherche et développement comme peut le faire par exemple une Chaire de recherche industrielle — le Centre cherche d'ailleurs à en obtenir une.

1.3.3 LA QUESTION DES ESPACES ET DES ÉVÈNEMENTS

Trois dimensions retiennent surtout l'attention en ce qui a trait à la manière d'utiliser les espaces au Banff Centre. Il y a d'abord l'envergure des installations et le nombre total des salles et des lieux disponibles. Avec entre autres ses 46 studios d'enregistrement, 34 studios d'art visuel, trois

²⁷ Une subvention de 100 000 \$ a également été accordée par le programme provincial Alberta Innovates — Technology futures.

studios production filmique, trois studios de dance, deux studios d'enregistrement, deux théâtres et une grande salle de concert, le Centre fait certes figure de leader canadien — à noter que l'utilisation de certains de ces espaces est payante. Seconde dimension, le Centre ne semble pas privilégier l'idée d'ouvrir ou de décloisonner les espaces comme peut le faire le MIT. Il est davantage question de permettre une bonne circulation entre des salles et des pavillons, ce qui est entre autres permis par le site en montagne et que permettrait moins par exemple un Média Lab urbain. Enfin, troisième caractéristique, le Centre s'est donné comme objectif ces dernières années d'améliorer ses infrastructures technologiques et cela se retrouve au centre de la création d'un *Technology Task Force* se devant de voir à la mise ne œuvre du plan stratégique intitulé « Towards 2020 ». La transformation du Centre vers davantage de nouveaux médias se poursuit donc avec cette initiative, ce qui se voit par ailleurs par la création/revitalisation des *ART Labs* (Advanced Research Technology Labs). En voici trois exemples rapides :

- Luscar Recording Studiop and Control Room : « This is the primary recording/mixing studio with a Euphonix CS-3000, 56 channel digitally controlled analogue console with 32X8 Cube for surround mixing and full automation and a 24-track digital recorder. Linked to all audio and video production areas by audio, video, time-code video sync, speaker, and intercom tie lines with a good selection of outboard gear and professional microphones. The studio is 450 sq. ft. » (<http://www.banffcentre.ca/film-media/facilities>)
- The ART Mobile : « enables research into mobile and location-based media design, art, technology and cultures of use. In particular, we focus on media created for outdoor spaces and communities. Our primary activities include technical R&D (mainly software development for mobile devices), content creation, design research, participant ethnography and audience evaluation, and mobile media outreach and training. » (<http://www.banffcentre.ca/film-media/facilities>)
- Rice Studio in Digital Film Production and Post-Production : « a fully-equipped 230 square-metre television studio space with painted chroma key green cyclorama and computerized lighting board. Our production complement includes BetaCamSP, DVCAM 570, Panasonic Varicam HD cameras, a Panther dolly, and an extensive lighting package with both tungsten and HMI lamps. Within a fully networked environment, our post-production facilities include an Avid Media composer 2000, Avid Express HD, Avid Adrenaline HD, and non-linear systems. Playback and recording devices include support of BetacamSP, DVCAM, DVCPPro, DVCPPro HD, and D5. We also run Spruce Technologies' DVD authoring software with Pinnacle capture and encoding hardware, and Primera DVD/CD duplicating systems. » (<http://www.banffcentre.ca/film-media/facilities>)

Aussi, très près de la question de l'organisation de l'espace est celle de la gestion du temps. Le Banff Centre, à travers entre autres sa grande initiative de recherche IDEA (*Interaction, Design, Experience, and Audience*), cherche depuis quelques années à condenser dans une courte période de nombreuses activités afin d'en maximiser les résultats. Par exemple, s'est organisé en 2012 le *IDEA Summit* ayant pour but de favoriser les collaborations autour du design numérique dans les industries culturelles, le théâtre notamment (<http://www.banffcentre.ca/programs/program.aspx?id=1314>). Un autre exemple est l'organisation en 2010 du *10th Symposium on Smart Graphic* (<http://www.banffcentre.ca/programs/program.aspx?id=1057>).

1.3.4 ÉDUCATION

Le cadre institutionnel du Banff Centre est original et peut certainement servir d'inspiration en tout ou en partie au Média Lab Québec. Légalement, le Centre tient sa charte du *Post-secondary Learning Act* de la province albertaine dont les derniers amendements remontent à 2008. C'est le *Minister of Advance Education and Technology* qui lui reconnaît un statut de *Specialized Art and Culture institution*. Il s'agit d'une niche bien spécifique puisque le Centre est *comme* une Université sans en être une. Son statut lui donne une autonomie, et toutes les prérogatives pour gérer ses budgets et son développement. Par contre, le Centre n'a pas l'autorité de discerner des diplômes. Ce point est important puisqu'il implique de trouver des alternatives sur le plan éducationnel. Au Banff Centre, la solution est de proposer des « non-parchment programs recognized to be at the [...] post-graduate level ». Le Centre, autrement dit, ne décerne pas de diplôme, mais cherche à faire reconnaître ses formations par d'autres institutions d'enseignement supérieur. L'approche sans doute la plus aisée pour ce faire est celle de la formation continue, aux adultes ou « professionnelle ». Il s'agit d'une stratégie éducationnelle plus flexible que ce soit en termes de temps alloué — les formations peuvent varier de quelques semaines à des mois — ou de nature même de l'encadrement offert. Par exemple, certains étudiants peuvent opter pour des stages doctoraux ou postdoctoraux tandis que d'autres peuvent venir au Centre dans un programme de résidence — le Conseil des Arts et Lettres du Québec (CALQ) donne notamment des bourses à cette fin (<http://www.calq.gouv.qc.ca/artistes/studios/banff.htm>).

Cette flexibilité dans les programmes du Centre apparaît s'appuyer sur deux valeurs fondamentales. La première renvoie à un « team environnement ». La vision hiérarchique dans laquelle les rôles du maître et de l'élève sont clairement définis semble devoir laisser ici sa place à des échanges à la fois multiples et excentrés, à savoir que les choses à apprendre peuvent venir de tous les points de vue. Ce qui ne veut cependant pas dire que la formation soit totalement déstructurée, voire défailante. Seconde valeur alors, le Centre appuie sa démarche pédagogique sur des « expérience mentors ». Ceux-ci sont très souvent des praticiens, des individus issus des

milieux professionnels des arts ou des nouveaux médias. Ce qui est transmis relève en ce sens davantage du savoir-faire que de la connaissance pure ou uniquement scientifique.

1.3.5 PRINCIPES ORGANISATIONNELS

La structure administrative du Centre est relativement simple et c'est ce qui semble garantir à la fois sa pérennité et sa capacité d'adaptation. Trois niveaux possèdent chacun leurs prérogatives. D'abord, l'équipe de gestion (*executive team*) s'occupe des affaires courantes en plus de voir à l'élaboration des orientations stratégiques du Centre. Depuis 2009, cette équipe est placée sous la direction de Jeff Melançon (President), qui possède une double formation en musique et en gestion. Il a été doyen du *Royal Conservatory of Music of Toronto*, directeur exécutif de la *Canada's National Ballet School* et son leadership est entre autres attesté par le fait d'avoir été reconnu comme le premier gestionnaire d'organisme culturel dans la liste *Canada's Top 40 under 40* en 2009. Trois autres employés composent cette équipe de gestion, dont Luke Sutherland à titre de *Vice-President Business Development*. À son tour, l'équipe de gestion est placée sous l'autorité d'un conseil d'administration (*board of Governors*) composé de 16 membres. Le *Chair* est nommé par le Lieutenant-gouverneur de l'Alberta et il est à noter que la présence du Président Jeff Melançon sur ce conseil permet d'assurer les liaisons avec les opérations courantes du Centre. Enfin, la fondation qui recueille les donations possède son propre conseil (*Board of Directors*) et ce, afin d'en protéger l'autonomie relative. Dans les faits, ses neuf membres se voient déléguer l'autorité et la responsabilité du Fonds par le conseil d'administration qui en retour s'attend à ce que les règles d'or de la gestion de fonds soient respectées en termes entre autres de transparence et de prudence. La fondation doit par exemple produire un rapport financier annuel.

1.3.6 BUDGET ET FINANCEMENT

Les liens entre structures administrative et financière se comprennent aisément s'il est pris en considération que le Centre est une organisation sans but lucratif opérant comme entité de charité au sens de la loi canadienne sur les impôts. Bon an mal an, l'objectif est d'en arriver à l'équilibre budgétaire. Pour l'année fiscale se terminant au 31 mars 2012, les revenus ont approximativement égalé les dépenses en se stabilisant à 54 733 000 dollars. Il s'agit d'un équilibre précaire, par contre. Il faut en effet savoir que par charte le Banff Centre est appelé à s'autosuffire à hauteur de 70 %. Pour ce faire, il peut entre autres compter sur les gains provenant de son centre des congrès, soit près de 20 millions de dollars en 2012 si sont pris en considération l'ensemble des locations et services connexes. Il peut de même compter sur certains frais de scolarité à hauteur de cinq millions de dollars. Reste que la pression est importante et que le Centre est constamment tourné vers la recherche de commandites. Le but est de « *maintaining the viability of our bussiness model* », ce qui est, de l'aveu même des administrateurs, un « *ongoing*

operational challenge ». La part privée du financement n'est jamais assurée et cela fait en sorte de conditionner le modèle. Toujours selon les documents du Centre, il est question d'un « very entrepreneurial bussiness model » dans lequel « we proactively seek support ».

Un premier exemple de cette tendance renvoie à la création, à partir de 1994, de la *Creative Edge capital campaign* et de la *Campaign for the Banff Centre*, dont l'objectif était de susciter le mécénat privé — quelque chose qui doit certainement interpeler le Média Lab Québec. En date de 2009, la seconde campagne avait dépassé de beaucoup ses cibles en ayant récolté plus de 128 millions de dollars. À elle seule, la fondation Kinnear avait donné 10 millions de dollars afin de permettre la construction de ce qui est devenu en 2010 le *Kinnear Centre for Creativity and Innovation*.

Le second exemple est très proche du premier en ce qui a trait à la méthode à la fois flexible et efficace de trouver l'ensemble de ces commandites. De fait, il existe plusieurs manières de donner au Centre — en argent ou en équipement par exemple — et plusieurs niveaux d'implication, dont ceux de *sponsors*, *donators* ou simple *friends*. La documentation proposée par le Centre est même tout à fait directe quant à ses propres capacités d'adaptation et à sa volonté de satisfaire d'éventuels intéressés, comme en voici un extrait :

« Corporations support The Banff Centre through sponsorships and direct giving options. The Banff Centre can work closely with your company to align the appropriate opportunities with your company's investment objectives and interests. [...] The Banff Centre will work [...] to provide tailored sponsor benefits packages that meet your marketing, branding and corporate entertainment objectives. Sponsors benefit from exposure to The Banff Centre's supporters and audiences by way of advertising, signage, verbal acknowledgement and media coverage²⁸ ».

Et il semble que la démarche soit fructueuse à en croire la liste des mécènes. Celle-ci comprend des compagnies et des fondations d'importance telles Enbridge, Husky Energy, Shaw Communications, Suncor, etc. À noter que certaines de celles-ci sont pancanadiennes ou même originaires du Québec : Power Corporations of Canada, BMO Financial Group, The Jarislowky Foundation et Quebecor Fund, entre autres — une liste plus exhaustive se trouve en annexe. À noter également que l'ensemble de ces dons sont déductibles d'impôt et que le Centre se sert régulièrement de cet argument. Mais il y a plus, surtout en ce qui peut être d'intérêt pour un Média Lab à Québec. Est en effet partie prenante de la stratégie du Centre la possibilité de trouver des « matching endowment fund », c'est-à-dire des fonds d'appariement qui, par exemple, vont mettre un dollar d'argent public pour un dollar récolté en donation. Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture est l'un de ceux-là (<http://www.pch.gc.ca/fra/1268609659093/1268611082334>). Le Centre a également développé une

²⁸ http://www.banffcentre.ca/support/fundraising/corporate_giving.asp.

certaine expertise ces dernières années pour aller chercher des subventions spéciales, dont celles du Fonds du Canada pour les espaces culturels (<http://www.pch.gc.ca/fra/1267728945673#a1>). Cela apparaît faire partie d'une stratégie pour diversifier la provenance des revenus dits publics, non seulement chez Patrimoine canadien, mais aussi dans d'autres agences fédérales dont Infrastructure Canada, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et celui en sciences naturelles et génie — en plus des 16 millions octroyés en subvention d'opération par le gouvernement de l'Alberta.

1.3.7 DIFFUSION

Si le site du Centre est enchanteur, il pose néanmoins certains problèmes en termes d'accès et donc de capacité à diffuser le travail qui s'y fait. C'est là qu'entrent en considération les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En particulier, le plan de développement 2012-2013 s'est donné pour objectif et critère de performance d'améliorer sa présence sur les plateformes 2.0 : « Moving forward, the Centre will disseminate the art and ideas developed in Banff using new initiatives in digital, web, radio and broadcast media ». Le but est toujours le même, à savoir celui de « reaching audiences » et cela peut se décliner de multiples façons que ce soit par l'entremise de *live web streamings*, de podcasts, de Itune ou autres. Pour prendre encore un exemple, les Banff Centre Press proposent de plus en plus de contenus numériques à l'image de la revue multidisciplinaire en ligne *BOULDERPAVEMENT : Arts & Ideas*, (<http://boulderpavement.ca>). Toute cette approche est voulue complémentaire et non concurrente par rapport aux autres supports, c'est-à-dire que la diffusion numérique permet des économies et des synergies qui autrement seraient impossibles. Dans les faits, le Centre continue ses collaborations avec d'autres diffuseurs — le Vancouver Opera ou Tafelmusik de Toronto par exemple — ou perpétue son implication dans les journées albertaines de la culture, mais il est plus à même de le faire en relayant justement ces collaborations ou implications sur les plateformes numériques.

2. ANALYSE DES ENTREVUES PAR QUESTION

Ce volet propose de considérer une à une les questions abordées lors des entrevues auprès de responsables d'entreprises et d'organisations. Suite à la codification de chacune des entrevues et à leur mise en perspective les unes avec les autres, il est possible de dégager des grandes tendances parmi les éléments de réponse. Les différents points de vue exprimés contribuent ainsi à bâtir une définition d'un Média Lab en train de se concrétiser. Ces questions concernent à la fois la représentation générale d'un Média Lab et le contexte de son implantation à Québec, sa constitution en un lieu, l'échange entre les différents intervenants des projets, l'organisation administrative, le financement, le rôle de la recherche et de la formation de même que la diffusion des travaux issus du Média Lab dans la communauté.

1. Quelle est votre compréhension de ce qu'est un Média Lab et comment voyez-vous une possible implantation à Québec ?

Les réponses obtenues sont très diversifiées et ne présentent pas de tronc commun ; chaque répondant axant sa réponse sur des dimensions qu'il juge importantes pour la compréhension du concept de Média Lab. En outre, les réponses obtenues recourent fréquemment les thèmes qui seront abordés ultérieurement dans l'entrevue, que ce soit au sujet des types de collaboration éventuelle, des considérations sur le lieu ou des retombées, par exemple. L'absence d'une tendance explicite pouvant se dégager des réflexions, décrit bien, toutefois, la variété des contextes dans lesquels s'inscrivent les Média Labs. Certains répondants ont même été jusqu'à remettre en cause l'appellation « Média Lab » pour qualifier le présent projet à Québec.

La nécessité de fonder le Média Lab Québec sur son caractère unique apparaît clairement dans certains éléments de réponse où la singularité du lieu est évoquée comme garante d'un éventuel succès. Trois répondants (6-10-14) affirment en effet que le Média Lab Québec doit se différencier des autres initiatives qui se retrouvent ailleurs dans le monde. L'un d'entre eux exprime : « [...] les trois exemples qui ont été présentés, le MIT et les deux autres semblent très intéressants. Je pense que Québec pourrait effectivement avoir un modèle de ce genre-là, mais très adapté et très différent de ceux-là en même temps. » (Répondant 14) Plusieurs insistent sur l'importance de ne pas dupliquer ce qui est fait ailleurs ou même dans la région de Québec ; la structure d'un nouveau Média Lab se devant donc d'offrir à ses utilisateurs la possibilité de participer à des projets inédits. Tel que formulé par les interviewés, c'est ainsi l'expérimentation et l'innovation qui peuvent servir à doter un éventuel Média Lab de ses orientations principales et de sa spécificité.

La versatilité du duo expérimentation-innovation se montre dans ce commentaire du répondant 8 : « Donc, c'est sûr qu'un Média Lab, en ce qui me concerne, c'est un... c'est un outil qui peut être porteur dans le domaine de la culture, puis dans le domaine de l'expérimentation artistique. » (Répondant 8) Cet objectif que doit poursuivre un Média Lab semble notamment pouvoir être atteint par le décroisement et la multidisciplinarité provoqués par la rencontre des différents domaines. Comme le résume encore le répondant 8 :

« Bon, un Média Lab c'est sûr que ça invoque l'idée d'un travail... de collaboration multidisciplinaire... entre des gens qui s'intéressent aux [...] aux nouveaux médias. [...] Et le Média Lab, c'est l'idée d'un travail en laboratoire avec des gens qui ont des compétences diverses, puis qui peuvent... à la fois partager leurs connaissances, mais travailler, aussi, sur des projets... sur des projets spécifiques. » (Répondant 8)

La diversité des horizons et des perspectives devient alors une force pour la recherche et la création. La rencontre des différents milieux mène à l'échange de connaissances et de compétences et laisse place à de nouvelles possibilités. Les découvertes favorisées par la rencontre des disciplines tiennent précisément au fait que les limites de ces disciplines sont transcendées ; ce qui demande par contre que les intervenants soient prédisposés à orienter leurs recherches vers ce type d'ouverture.

La collaboration des milieux artistique et scientifique est particulièrement souhaitable selon quatre répondants ; la rencontre de ces deux domaines pouvant notamment mener à des échanges novateurs où l'un des domaines vient compléter et même servir l'autre. Ces trois éléments de réponses — l'expérimentation, la collaboration des milieux artistique et scientifique ainsi que le décroisement — peuvent tous être reliés à la vocation que s'est donnée le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology auquel plusieurs font référence lors de l'entrevue. Cela s'explique, entre autres, par la reconnaissance internationale dont jouit l'institution, mais également par le fait qu'une brève définition du médialab du MIT a été distribuée aux individus interviewés lors du recrutement.

Certains éléments de réponse laissent cependant penser que les répondants sont parfois peu informés sur le sujet. À cet effet, trois d'entre eux ont dit détenir de faibles connaissances sur ce qu'est un Média Lab, éprouver une inaptitude à répondre adéquatement à la question ou encore affirmer franchement leur ignorance, comme le répondant 1 qui soutient : « J'ai aucune idée de ce qu'est un Média Lab [...]. Donc, ma compréhension est pas... est pas très grande de ce qu'est un Média Lab, mais écoute je... je suis curieux. » (Répondant 1) Généralement, les répondants les plus informés ou offrant une idée plus étayée d'un Média Lab et de son implantation à Québec sont issus du milieu universitaire.

Finalement, il est intéressant de noter le souci de quelques répondants (5-11-13) visant à faire collaborer tous les intervenants concernés dans l'élaboration d'un Média Lab à Québec. Cette disposition permettrait d'éviter que des intérêts particuliers soient favorisés et, inversement, que ses retombées profitent à tous. Pour le répondant 14, entre autres, l'équilibre de la structure peut être atteint par une « espèce de triangle » regroupant les milieux académiques, entrepreneuriaux et artistiques dans l'élaboration des projets.

2. Selon vous, quels domaines à la jonction de l'innovation technologique et de la création artistique sont les plus porteurs à Québec ?

Cette question a également donné lieu à une diversité intéressante de réponses. Le domaine du jeu vidéo apparaît toutefois prépondérant puisque 10 des 14 interviewés considèrent que la ville détient une expertise en ce domaine. Comme l'indique un des interviewés : « [...] par la nature même de ce qu'est en ce moment Québec, je pense que le divertissement interactif peut-être un pôle et être un moteur de tout ça effectivement. » (Répondant 5) En plus des interviewés n'ayant pas mentionné le jeu vidéo parmi les domaines porteurs, un des répondants considère plutôt que le jeu vidéo n'est pas compétitif à Québec par rapport à d'autres milieux.

Comme l'identifie le répondant 5, le divertissement interactif n'est pas le seul pôle d'importance de la ville : « C'est certain que le jeu vidéo est relativement fort, donc peut être porteur effectivement. Mais je crois qu'il ne faudrait pas se restreindre qu'au jeu vidéo. » (Répondant 5) À ce titre, la grande filière des arts visuels a été mentionnée aussi fréquemment que le jeu vidéo, mais regroupe, quant à elle, une plus grande variété de domaines tels que le cinéma d'animation, les arts médiatiques ou le design urbain.

La grande filière des technologies de l'information et de la communication a fait l'objet de sept mentions. Les répondants l'ont identifiée telle quelle ou y font référence en désignant l'informatique ou le web interactif par exemple — les répondants soulignent aussi la relative importance du multimédia et du transmédia dans la ville de Québec, nommée à quatre reprises. Il est par ailleurs intéressant de constater que le répondant 13 centralise sa réponse exclusivement sur le concept de ville intelligente ; bien qu'il soit à l'origine d'une initiative politique, le projet de ville intelligente permettrait à la fois, selon lui, de démarquer la ville tout en mettant en valeur ses avancées technologiques.

Le domaine de l'optique photonique a également été identifié comme un secteur d'importance dans la grande région de Québec. Tel que le mentionne le répondant 3 : « C'est sûr qu'il y a toute l'optique photonique, aussi, qui est un point fort de la région.

La majorité des entreprises en photonique au Québec sont dans un rayon de dix kilomètres centrés autour de Québec. C'est... c'est un gros pôle. » (Répondant 3) En particulier, l'Institut National d'Optique (INO) se révèle un joueur central puisqu'il est désigné comme tel par la moitié des répondants ayant identifié le domaine de l'optique photonique.

En dehors de ces grandes catégories, quelques autres domaines porteurs ont été soulevés, sans toutefois présenter de récurrence, comme la géomatique, la réalité augmentée ou la robotique. La segmentation des grandes catégories des domaines porteurs présentées ci-haut pourrait aussi être faite sur la base d'autres critères puisque les frontières de ces catégories ne permettent pas aux différents domaines d'être mutuellement exclusifs. Autrement dit, certains domaines ne sont pas uniquement attribuables à la filière à laquelle ils ont été assignés puisqu'ils peuvent eux-mêmes réunir plus d'un domaine.

La répartition des éléments de réponse permet finalement de constater que les interviewés raisonnent souvent à partir de leur champ d'activité dans l'identification des domaines porteurs. Sauf exception, la grande majorité des répondants (2-3-4-5-6-7-9-10-11-12-14) nomment les domaines dans lesquels ils se retrouvent eux-mêmes ou ont à travailler conjointement dans le cadre de leurs fonctions.

3. Quelles sont les spécificités que détient la Ville de Québec qui pourraient l'aider dans la mise sur pied d'un Média Lab ?

C'est la proximité qui fait la singularité première de la Ville de Québec selon la fréquence des réponses. Cet élément est avant tout utilisé en référence à la concentration des différents milieux qui composent le paysage économique et culturel de la communauté urbaine. En étant un petit milieu, les intervenants sont amenés à se connaître rapidement, ce qui encourage la collaboration à l'intérieur de, mais également entre les milieux. La proximité relative de ceux-ci facilite donc la mobilisation, comme l'exprime ce répondant :

« S'il y a une chose à Québec, c'est la mobilisation. C'est facile de rejoindre les gens clés. Les décisionnels. Que ce soient des décisionnels ou des influenceurs, parce que le monde est tissé serré, tu es capable de rejoindre des gens bien facilement... mais en même temps on ne peut pas se payer le luxe de... de la divergence non plus... trop, parce que justement on est une petite communauté, mais... c'est une force en même temps. » (Répondant 2)

La proximité se révèle ainsi être un atout dans l'implantation d'un éventuel Média Lab à Québec comme le note une autre personne interviewée :

« L'intérêt qu'on a, c'est qu'on est un petit milieu, puis dans ce sens là je pense que le Média Lab a beaucoup plus de chance de s'implanter ici qu'à Montréal. Ça, j'en suis assez convaincu. Parce que ça prend un milieu protégé. [...] On a vraiment eu une particularité, au point de vue canadien, c'est clair, clair, clair. C'est pour ça que j'ai amené l'exemple de Méduse... Méduse est née à cause de ça, parce qu'il y avait une dimension de... de collaboration qui était préalable. » (Répondant 7)

La dimension historique de Québec est aussi souvent mise de l'avant pour qualifier la ville. Cet aspect unique en fait sans contredit un lieu d'intérêt, sur lequel on doit miser pour se démarquer dans l'instauration d'un Média Lab. Certains font particulièrement référence aux aspects matériels de la ville, à savoir l'architecture et l'héritage patrimonial dont le cachet offre un « décor » unique. La dimension proprement physique de la ville fait aussi dire à d'autres que la ville est à la jonction entre l'Amérique et l'Europe et, par la même occasion, entre le passé et l'avenir.

En établissant la spécificité de Québec, les interviewés en viennent naturellement à mettre en contexte leur raisonnement sur la proximité, la dynamique et la dimension historique de la ville dans le cadre plus large de la réalité de la province, de l'Ontario et même de l'Amérique du Nord. Servant de référence pour la réflexion, la comparaison se polarise surtout autour de Montréal qui, en sa qualité de métropole, présente une dynamique tout autre quant à accueillir un projet de Média Lab.

En continuité avec la question précédente, il n'est pas rare que les répondants (5-9-10-12-13) nomment des domaines d'expertises propres à Québec pour souligner sa spécificité. En ce sens, on reconnaît également à Québec la particularité d'être une ville du savoir, que se soit par la présence de créateurs, d'industries et de milieux académiques qui lui sont propres et pouvant éventuellement collaborer ensemble. Un des répondants établit même une analogie avec l'idée d'écosystème. Bref, en comparant Québec avec l'extérieur et en identifiant ses particularités, les éléments de réponse donnés à cette question participent à la définition de l'identité de la ville, comme le résume ce répondant :

« Ça a toujours été une place d'explorateurs. C'est quand même le berceau de l'Amérique d'une certaine façon. On a toujours été des pionniers dans un paquet de choses. C'est souvent une ville sous-estimée, mais quand tu t'y intéresses [...], tu te rends compte que c'est plus dynamique que ça en a l'air. Pis dans cette continuité-là, je pense que oui, un élément comme le Média Lab pourrait, par exemple, nous aider à être un vecteur peut-être d'exploration vers les nouvelles technologies. » (Répondant 14)

4. Croyez-vous qu'un éventuel Média Lab à Québec doive prendre forme dans un lieu physique particulier ? Et pourquoi ?

La grande majorité des répondants ont présenté des arguments en faveur d'un lieu physique. Pour la plupart, l'implantation d'un Média Lab tangible et habitable ne fait aucun doute puisqu'il permet notamment aux intervenants de se rencontrer et d'échanger, ce qui doit faciliter leur collaboration. En lui consacrant un espace dédié, il devient également possible de se représenter concrètement le Média Lab, lequel devient alors un attrait pour la ville. Un seul des répondants s'est montré défavorable à l'occupation d'un lieu physique, mais ne présente pas d'arguments pour étayer cette réponse.

En implantant le Média Lab en un lieu physique particulier, ce dernier pourrait se dissocier par la même occasion de toutes appartenances qui puissent orienter ses projets. Comme l'exprime le répondant 14 :

« [...] oui je pense que ça serait important d'avoir un lieu physique, ne serait-ce que pour réunir les gens autour d'une place neutre : parce que s'il y a plusieurs entreprises peut-être qui s'intéressent à ça, ou qui ont des projets, tout ça, je pense que c'est important pour l'objectivité des projets que ça soit dans un endroit neutre. [...] C'est sûr que pour le dynamisme, pour la conceptualisation du projet, je pense que c'est essentiel qu'il y ait un lieu relié à ça. » (Répondant 14)

Il n'est pas rare que les interviewés affirment que la question du lieu puisse se régler par une implantation sur plusieurs lieux différents — ce qui est plutôt surprenant et qui trouve à s'exprimer dans l'expression utilisée par un des répondants d'« infrastructure tentaculaire ». La fragmentation ou la dissémination d'un Média Lab permettrait, avant tout, de répondre aux différents besoins liés aux projets innovateurs en s'associant à des infrastructures existantes ou à des pôles d'activité déjà structurés.

En continuité avec la première question, quelques répondants (2-3-6-9) manifestent une préoccupation à ne pas dédoubler des lieux existants. Tel que l'exprime ce répondant : « Y'a beaucoup d'infrastructures à Québec, y'a beaucoup d'organisations, y'a beaucoup de structures. Faut juste faire attention pour ne pas créer une autre structure. » (Répondant 3) Cette préoccupation est principalement liée au désir de produire un lieu exclusif, ce qui peut notamment se faire en réutilisant des lieux existants.

Alors que certains répondants considèrent qu'il est préférable de rattacher un des lieux physiques à l'université, d'autres soutiennent que la neutralité du lieu est importante pour ne pas orienter les projets, les intérêts personnels des intervenants. Déjà, une réflexion et des interprétations divergentes se forment sur le type de gestion que devrait prendre le Média Lab.

4.1 L'implantation d'un Média Lab est préférable dans quelle partie de la ville ?

Dans l'éventualité où le Média Lab devrait prendre forme physiquement, les répondants ont été questionnés sur le lieu d'implantation de celui-ci. Le quartier Saint-Roch est largement identifié comme endroit de prédilection puisque la moitié des répondants y font référence, soit en le nommant tel quel, soit en faisant allusion à certaines rues comme de la Couronne ou Saint-Joseph ou à certains lieux précis tels que Méduse, la bibliothèque Gabrielle-Roy et même l'INRS. Ceci montre, comme à la question 4, un relatif intérêt de la part des répondants de réutiliser des lieux existants.

La proximité de potentiels collaborateurs aux projets portés par un Média Lab à Québec est un argument en faveur de Saint-Roch, comme le résume le répondant 6 : « Donc, là où sont les gens, où sont les entreprises, c'est pour ça que Saint-Roch est, pour moi, le lieu de prédilection » (Répondant 6), de même que le répondant 7 : « [...] il y a aussi une concentration qui est là, qui est ici à Saint-Roch. Ça ça devient quand même intéressant d'avoir [...] la proximité de certains joueurs. » (Répondant 7) En étayant leur réflexion sur le choix du quartier Saint-Roch, les répondants réaffirment que les « boîtes techno » et les entreprises multimédias sont des secteurs d'activités importants pour un éventuel Média Lab.

Malgré la prévalence du quartier Saint-Roch, il n'est pas rare que les répondants fournissent plus d'une réponse. Les lieux donnés en exemple touchent en général le Centre-ville et particulièrement la Basse-ville de Québec. D'autres considèrent qu'un tel projet peut aussi trouver sa place dans des quartiers en développement — comme par exemple Lebourgneuf — qui présente l'avantage de détenir beaucoup d'espace de stationnement.

Avant tout, il s'agit de se positionner stratégiquement sur le plan géographique selon les collaborations envisagées, ce qui comprend la volonté d'en faciliter l'accès. Bien qu'il revêt une moins grande importance que la proximité, la commodité pour le public et pour les intervenants d'un éventuel Média Lab est également un point soulevé par les répondants et ce, peu importe son lieu d'implantation. Comme le résume le répondant 8 : « [...] je pense qu'en fin de compte, le Média Lab [...] ça nécessite, en tout cas, un rapport à... de communication, en tout cas, de transmission de quelque chose là. Donc, il faut qu'il y ait un tissu [...] il faut que ce soit intégré à un tissu social singulier. » (Répondant 8)

Malgré que plusieurs répondants nomment des établissements académiques dans leurs réponses, tant au niveau collégial qu'universitaire, deux répondants (8-10) se positionnent

pour une indépendance à l'égard du milieu universitaire afin que le lieu soit libre de toutes contingences, qu'il s'agisse de la formation ou encore des intérêts liés à la recherche.

4.1.1 Quel type d'architecture interne et d'espace de travail devrait prendre le Média Lab ?

Toujours en considérant que le Média Lab doit prendre place en un lieu physique particulier, les responsables des entreprises et organisations ont été amenés à réfléchir à sa potentielle architecture interne. Pour un tiers des répondants, les projets doivent être pensés préalablement à la configuration des espaces. Autrement dit, l'aménagement des lieux devrait se faire à partir de besoins liés à des projets spécifiques.

En ce qui concerne l'agencement des espaces à proprement parler, deux perspectives contraires — mais pas nécessairement incompatibles — se dégagent des entrevues. D'une part, des espaces qu'il est possible de qualifier d'ouverts doivent être mis à la disposition de tous les intervenants d'un éventuel Média Lab. Des espaces d'échanges sont fondamentaux dans la mesure où, tels que les répondants l'ont largement étayé dans leur représentation du concept de Média Lab, celui-ci doit poursuivre des objectifs d'expérimentation par la rencontre de différents milieux. Quelques interviewés (11-12) affirment même que la compartimentation des espaces de travail est à proscrire : « [...] ce genre de place là qui va être voué à l'échange d'idées, ça se doit d'être ouvert. Faut pas que ça soit des cubicules fermés comme au gouvernement. » (Répondant 12) Des espaces communs tels que des salles de conférence, des bureaux favorisant le travail d'équipe, de même que la mise en commun de matériel dédié à la création sont autant d'exemples d'aires ouvertes qui peuvent favoriser la synergie. L'architecture d'ensemble du Média Lab est parfois pensée sous la forme d'un *workshop*, d'une cantine numérique, d'un *living lab* ou d'une « boîte noire ». Ce dernier élément, la boîte noire, amène l'idée de flexibilité, c'est-à-dire d'un espace pouvant être prêt à accueillir différentes initiatives. Comme le résume le répondant 4 : « Je pense que ça va être un espace qui va avoir besoin d'être souple. [...] Soit ils ont un environnement stable qu'ils sont capables de modifier énormément, soit ils ont plusieurs choix d'environnement pour travailler selon. ». (Répondant 4) La flexibilité peut, entre autres, être atteinte en greffant le Média Lab à d'autres initiatives ou encore en adaptant des infrastructures existantes au projet de Média Lab comme l'avance le répondant 7 par exemple.

D'autre part, les espaces plus restreints sont néanmoins utiles au processus de création selon certains, particulièrement en ce qui a trait à la réflexion individuelle. Pour les répondants 2, 3, 5, 7 et 12, les lieux ouverts et fermés doivent surtout être aménagés *de*

concert ou suivant une *circulation* entre les espaces afin d'optimiser la création et l'innovation ; ces dernières qui demandent autant une recherche personnelle que la confrontation de perspectives nouvelles. Les postes de travail personnels apparaissent ainsi relever d'un cloisonnement relatif puisque les intervenants doivent être en mesure de communiquer entre eux aisément.

Au sujet du matériel de création, la flexibilité est encore prioritaire. Certains parlent d'équipements pour la production audio et vidéo, d'ordinateurs, d'écrans ou de scènes, par exemple. Deux répondants (5-14) amènent d'ailleurs l'idée de rentabiliser le lieu en offrant des services de location d'espace et de matériel. Le répondant 9 avance quant à lui la possibilité de munir le Média Lab « d'outils » exclusifs, ne pouvant que difficilement être procurés ailleurs. Selon cette même idée, un autre répondant propose que l'aménagement intérieur autant qu'extérieur mette en valeur le Média Lab.

Étonnamment, l'aménagement d'espaces pour le public est peu abordé par les interviewés. Alors que, comme il s'agira de le voir dans le cadre des dernières questions, les répondants se disent généralement favorables à la diffusion des résultats des travaux du Média Lab, seuls quatre répondants tiennent compte d'un éventuel public dans leur réflexion. Pour eux, le Média Lab doit comporter des espaces de diffusion comme des scènes ou des salles d'exposition susceptibles de permettre l'intégration du public — par leur participation à des expérimentations ou encore dans le cadre de démonstrations.

4.1.2 La Ville devrait-elle fournir le lieu d'implantation du Média Lab Québec ?

Les répondants favorables à l'implantation du Média Lab en un lieu se sont également prononcés sur la question de savoir si la Ville devait y apporter son aide. Plusieurs répondants ont reconnu que la Ville est habituellement active dans ce type de projet et qu'elle doit en effet s'impliquer dans le choix d'un lieu — bien que seul l'un d'entre eux ait désigné des endroits particuliers, à savoir l'édifice de la Fabrique et la bibliothèque Gabrielle-Roy. La plupart des répondants affirment ainsi que la Ville gagnerait à s'investir dans un tel projet puisque les retombées lui seront profitables, tant sur le plan économique que culturel. Certains justifient également le fait que la Ville prenne part à ce type de projet parce qu'il rencontre la vocation de ville intelligente. Pour deux répondants (6-7), le Média Lab devrait même faire partie de ses devoirs. Le répondant 7 affirme à ce sujet :

« Alors c'est pour ça que ça prend un promoteur qui dit, 'bien écoute, nous autres on va le faire', mais la Ville, par contre, peut jouer un rôle de grand *leadership* là-dedans [...] Ce n'est pas... ce n'est pas un projet de la Ville, on s'entend bien, parce que ça non plus j'y crois pas là. Mais... mais au moins qui est très soutenu là-dessus. » (Répondant 7)

En ce sens, la Ville devrait avant tout s'associer au Média Lab en tant que partenaire, davantage que comme porteur du projet. À cet effet, il est intéressant de noter un élément de réponse amené par le répondant 7 qui soutient que la collaboration de la Ville peut également contribuer à conserver la neutralité du Média Lab : « Tout le monde a des intérêts complètement différents. Puis c'est là que la rencontre ne peut pas se faire de façon naturelle. Tout le monde a un intérêt, sûrement, à l'idée de voir un Média Lab exister, mais pas pour les mêmes raisons, pas pour les mêmes intentions. » (Répondant 7) Le répondant 4 soutient plutôt que la Ville de Québec doit certes s'impliquer dans l'implantation d'un éventuel Média Lab, mais sans nécessairement fournir le lieu d'implantation.

Comme l'expriment trois répondants (1-10-12-14), la Ville ne doit pas être le seul protagoniste d'un Média Lab : « Bien, je pense que la Ville devrait être partie prenante. Est-ce que c'est le seul parti prenant ? Je ne sais pas. » (Répondant 10) D'autres paliers gouvernementaux peuvent aussi intervenir, de même que divers intervenants publics. Varier les intervenants devrait également permettre de pondérer le risque et de rassurer les citoyens récalcitrants au projet selon certains.

Un seul des répondants s'oppose catégoriquement à l'incursion de la Ville dans les décisions concernant le Média Lab. Pour ce dernier, le choix du lieu doit être initié par les intervenants impliqués dans le projet. Ce positionnement démontre de manière générale la crainte de perdre l'indépendance des travaux qui s'y produiront, mais surtout la peur de rendre artificielle la survie du projet.

En les interrogeant sur l'implication de la Ville, une réflexion sur la structure organisationnelle et, par extension, sur le financement du Média Lab se met en branle chez plusieurs répondants. Une même formulation, « pourquoi pas », a été prononcée par les répondants 1, 3 et 6 comme préambule à leur réponse et confirme une certaine ambivalence, à ce stade, sur les questions d'ordre organisationnel.

4.2 Sous quelle forme devrait se présenter l'espace virtuel d'un Média Lab ?

Les répondants exprimant de l'incertitude quant à la forme que devrait prendre un Média Lab, de même que ceux moins volubiles ont également été interrogés sur la création d'un espace virtuel dédié à celui-ci. Pour environ un tiers des répondants, l'agencement d'un lieu physique et d'une plateforme virtuelle est envisageable et parfois même incontournable puisqu'il optimise la visibilité des projets et la communication entre les intervenants ; les dispositifs doivent donc essentiellement servir à partager l'information.

Cette mesure permettrait notamment de suivre le développement des projets en cours dans différents secteurs.

Concrètement, des forums, des sites intranet, des plateformes de partage de données *open source* ont été donnés en exemple. Une éventuelle plateforme virtuelle doit permettre de créer autant de synergie qu'un lieu physique et, en ce sens, ne doit pas se limiter à des interactions par le biais de réseaux sociaux. Dans tous les cas, ce sont les répondants issus des milieux technologiquement avancés qui évoquent la possibilité de développer une plateforme virtuelle dans le projet d'un Média Lab à Québec.

Un des répondants exprimant de l'ambivalence quant à la forme sous laquelle devrait se présenter un Média Lab a centré sa réflexion sur les avantages de type financier d'une plateforme uniquement virtuelle. En comparaison avec un lieu physique, cette dernière est peu onéreuse à entretenir et pondère ainsi le risque lié à la pérennité de la structure générale du Média Lab. Ceci n'exclut cependant pas la possibilité pour les intervenants de prendre contact en d'autres lieux : « [...] après ça quand tu veux faire des *meetings*, y'a plein de bars pis y'a plein de salons dans la région qui ne demandent que ça recevoir un groupe de clients captifs pendant une soirée. » (Répondant 12)

5. De quelle manière serait-il possible d'augmenter les transferts technologiques entre les usagers d'un éventuel Média Lab ?

Les réponses obtenues permettent de constater une forte importance donnée à l'accessibilité. Les répondants, en effet, s'emploient surtout à trouver des solutions pour faciliter le maillage entre les mondes de l'industrie et de la recherche. Certains proposent de tenir des événements récurrents, des programmes de travail, des ateliers de présentation, bref, de varier au plus les activités. En se tenant informés, les milieux de la recherche et du commercial détiendront une meilleure connaissance de la façon dont chacun d'entre eux procède pour ainsi faciliter leur collaboration. C'est ce dont témoigne cet énoncé : « Donc... donc, je pense qu'une des meilleures façons de faire [... d'] encourager ce transfert technologique là, c'est d'impliquer aussi les gens, les utilisateurs et l'industrie dès le point de départ pour le développement d'une telle technologie là. » (Répondant 13) De la même manière, en mobilisant tous les intervenants, ces derniers parviendront plus aisément à s'entendre sur ce qui doit être fait à chaque étape du projet. Pour faciliter les échanges d'informations, le répondant 5 propose aussi d'avoir recours à un entremetteur établissant les liens entre les parties et qui, en sa qualité de *leader*, faciliterait l'échange de technologies. Ici encore, le bon fonctionnement des échanges est garanti par une ouverture mutuelle des milieux, comme l'exprime cet énoncé :

« Les transferts technologiques, je pense que le... l'artistique et le technique peuvent faire très bon ménage. Ça prend des gens ouverts qui ont... qui sont prêts à aller plus loin que ce qui existe actuellement, qui sont ouverts d'esprit, puis qui sont... que le... c'est pas un problème qui va les arrêter, [...] le problème va être une source de motivation à se dépasser pour sortir des sentiers battus. Il ne faut pas se donner de barrières. [...]. Il faut être ouvert, puis... quel genre de personnes ça prend ? Ça prend des gens qui ont un côté, oui, technique, mais qui ont aussi un côté, en quelque part, artistique. Parce que dans la technologie, y'a des portions de création importantes, et ça prend des gens qui ne sont pas... qui ne sont pas trop attachés à la technologie, puis qui sont capables de faire preuve d'ouverture pour être capable de sortir des sentiers battus. » (Répondant 10)

Pour les répondants 7 et 13, en impliquant les différentes parties dans la recherche, il est également possible de créer des entreprises issues de la collaboration entre l'université et l'industrie. La création d'entreprise, de *spin-off*, devient alors un moyen afin de favoriser le transfert technologique lui-même. Deux répondants (4-6) ont également émis la proposition d'effectuer des tests auprès du public afin de catalyser la rencontre des intervenants.

L'utilisation d'une plateforme virtuelle s'impose pour les répondants 2, 9, 12 et 14. Pour ceux-ci, une telle plateforme doit faciliter la communication entre les intervenants en leur offrant un espace de partage d'informations, et permet ainsi de rester à jour sur les projets.

La question de la propriété intellectuelle apparaît être la plus sensible même si assez peu d'interviewés en discutent. Comme en font part les répondants 3, 10 et 14, les conditions liées à la propriété intellectuelle se doivent d'être largement négociées entre les intervenants, en particulier les milieux de la recherche universitaire et de l'industrie. Les intérêts et les risques encourus par l'un et l'autre ne sont pas du même ordre et peuvent du coup engendrer « des difficultés importantes » (Répondant 3). En particulier, quelques répondants avancent que la profitabilité des travaux devient un enjeu à un certain moment du processus de collaboration, même si toutes les parties semblent initialement consentantes. Pour y remédier, il est nécessaire de créer une structure légale dont on aura convenu préalablement ou encore d'administrer les modalités des brevets au cas par cas. Un répondant est particulièrement perspicace à ce sujet en notant ceci : « Mais étant donné que ça n'arrive pas 28 fois par année qu'on fait une invention brevetable, j'imagine que ça peut être géré au cas par cas. » (Répondant 14) Pour le répondant 8, ces mêmes difficultés peuvent être évitées en fondant les collaborations sur les thèmes de la transparence et de l'ouverture :

« [...] et qu'on ait une... une idée intelligente du risque... dans la prise de risque. Et c'est pour ça qu'un Média Lab, il faut que ça ait cette marge de... de liberté permettant d'être soumis à certains risques, et... c'est pour ça que... il faut qu'il y ait vraiment une collaboration, de l'ouverture, que ça soit pas déjà attaché à des finalités ou commercial, ou industrielles. Quelque chose d'assez libre, finalement. » (Répondant 8)

6. Quel serait le meilleur moyen, selon vous, d'assurer la flexibilité et le dynamisme des échanges entre l'innovation technologique et la création artistique ?

Les réflexions sur les moyens d'assurer la flexibilité et le dynamisme du Média Lab donnent parfois lieu à des réponses semblables à celles données à la question précédente ; quelques répondants affirment d'ailleurs discerner difficilement les deux questions. Deux répondants, 2 et 3, disent également éprouver de la difficulté à se mettre dans la peau d'un créateur, rendant leur réflexion ardue.

Il est cependant possible de constater qu'à cette question, un peu moins de la moitié des répondants recourt abondamment à la notion de projet pour étayer leur réponse. Si plusieurs notent que les travaux menés dans le cadre d'un Média Lab à Québec puissent prendre la forme de projet, seuls les répondants 6, 7, 13 et 14 soutiennent que ceux-ci sont garants du dynamisme des échanges entre les collaborateurs. Comme le résume ce répondant : « [...] faire des projets. Des projets, des projets, des projets. [...] l'animation devient hyper importante et la question des réseaux. » (Répondant 7) En ce sens, le contenu est aussi important que le contenant dans le cadre d'un éventuel Média Lab, comme l'amène à considérer ce répondant :

« Je pense qu'à partir du moment où t'as des projets qui intéressent ou qui génèrent de l'innovation et de la technologie et que les gens s'intéressent à ça, que ça crée une espèce de *high*, je pense que les choses vont se faire naturellement. Donc ça prend des gens qui vont être intéressés par ce qui va se faire. C'est sûr que si ce truc-là voit le jour, que c'est financé par plein de gens et que finalement c'est un gros éléphant blanc et qu'il n'y a pas vraiment de projet intéressant, il n'y aura pas la synergie qui va faire que ça va lever. » (Répondant 14)

Poursuivant l'idée de mener des projets, certains répondants (8 et 9) proposent qu'ils soient élaborés de façon équilibrée, à savoir qu'ils soient orientés autant selon les volontés des intervenants provenant du milieu de la création artistique que de la technologie. En accordant un pouvoir décisionnel égal à l'un et à l'autre, l'intérêt de tous devrait être sollicité, favorisant ainsi le dynamisme des échanges.

Les éléments de réponse gravitent aussi grandement autour de l'échange entre les différents milieux. Le réseautage et les ateliers apparaissent alors comme une solution aux problèmes de communication entre les parties, puisqu'ils doivent permettre de

partager efficacement l'information et de rester au courant des besoins des milieux. Les rencontres régulières entre les collaborateurs des projets sont également identifiées par plusieurs répondants ; même si elle paraît aller de soi, cette méthode contribue à adapter les différents milieux à leurs réalités respectives, ce qui, comme l'avancent certains répondants, constitue parfois un obstacle lors de collaborations. En particulier, selon le répondant 10, il faut réussir à ce que les intervenants s'ajustent à la vitesse de travail des uns et des autres et particulièrement à ce que le milieu de la recherche présente suffisamment de flexibilité pour s'adapter à celle des entrepreneurs.

Finalement, pour les répondants 11 et 12, les lieux communs permettent aussi de favoriser les échanges des différents intervenants : « Ce n'est pas compliqué, tout commence par une relation interpersonnelle. Il faut que les gens se parlent et faut que... on passe certaines barrières pour se parler. » (Répondant 11)

6.1 Est-ce qu'un mode de fonctionnement par projet vous semble le plus approprié ?

Même si la notion de projet est largement évoquée dans le discours des répondants dès le début de l'entrevue, et comme il a été possible de le constater à la question précédente, il appert ici de façon évidente que le mode de fonctionnement sous la forme de projet est privilégié. En effet, 11 des 14 répondants l'encouragent. Les projets seraient en partie synonymes de bon fonctionnement puisqu'ils balisent la direction des travaux en fournissant des échéances, ce qui est moins mis de l'avant par la recherche expérimentale. Comme l'avancent les répondants 2 et 12, ce fonctionnement devrait concrétiser les activités menées dans le cadre du Média Lab.

Parallèlement, les projets viennent varier l'offre d'un Média Lab de manière à renouveler constamment la clientèle — tout en conservant néanmoins un public déjà établi. Ils permettent aux collaborateurs de développer une méthode de travail qui leur est propre et ainsi favorise l'aboutissement de travaux. Comme l'avance le répondant 7 : « Moi je commencerais vraiment par des petits projets, puis ensuite, tu en fais un gros, mais le danger, c'est d'en faire un trop gros dès le départ et que tu te casses les dents dessus. Tu es bien mieux de travailler par la multiplication des petits projets, surtout au début. » (Répondant 7)

Trois des onze interviewés se disant favorables au mode de fonctionnement par projet montrent toutefois une hésitation quant à une organisation uniquement de ce type ; le mode de fonctionnement doit notamment être établi en fonction des objectifs visés par le Média Lab, comme l'exprime ce répondant : « Bien, je pense que par projet, ça peut être

pertinent, mais pas... nécessairement... toujours. » (Répondant 9) Un autre répondant renchérit sur cette idée en avançant :

« Ça dépend de qu'est-ce qu'on vise. C'est quoi l'objectif qu'on se donne avec ce... ce Média Lab là ? Qu'est-ce qu'on veut avoir comme retombées de ça ? En fait, tout dépend de qu'est-ce qu'on va définir. Quel va être la mission, ou les objectifs à atteindre [...] de ce Média Lab là. Le reste va suivre. Mais tant qu'on n'a pas ça, c'est très dur de répondre à cette question-là. » (Répondant 11)

Pour certains encore, ce mode d'organisation par projet comporte ses limites dans la mesure où cette formule anticiperait tacitement les besoins de la recherche et freinerait du coup l'innovation.

7. Quel type de collaboration et de partenariat voudriez-vous voir au Média Lab ?

Une fois de plus, les répondants raisonnent à partir de l'expérience qu'ils ont de leurs domaines respectifs, en présentant des types de collaborations qu'il est possible de retrouver dans leur milieu. Ainsi, les responsables d'organisations affiliées au milieu académique soulignent davantage la possibilité d'amener leur institution à collaborer avec l'industrie, tandis que les entrepreneurs centrent leurs réponses sur des collaborations entre des milieux privés. Les types de collaborations sont parfois énoncés en vrac et, sauf deux cas, ne concernent généralement pas un partenariat spécifique où les deux parties sont nommées. Quelques-uns démontrent un certain intérêt personnel à prendre part aux collaborations éventuelles, ce qu'il est possible de remarquer notamment lorsque les répondants prennent leur propre milieu en exemple.

L'association entre les milieux académique et industriel est le type de collaboration le plus récurrent qui est amené lors des entrevues. Les projets menés dans le cadre d'un Média Lab pourraient contribuer à la formation des étudiants qui y prendraient part par l'intermédiaire de stages, comme le propose quatre répondants (3-4-13-14) : « La bourse viendrait, disons, ici, puis l'étudiant aurait son projet en collaboration avec le Média Lab. » (Répondant 3) Éventuellement, les partenariats pourraient déboucher sur des opportunités de travail, une fois le cheminement complété.

Pour trois répondants (1-5-14), les collaborations peuvent aussi s'amorcer sur la base du prêt technologique. En se procurant des outils de pointe, un éventuel Média Lab peut offrir ses services à des entreprises qui en ont besoin ponctuellement, ou encore s'associer à des initiatives issues du milieu académique, comme en fait part cet énoncé : « [...] ça peut permettre à certains départements, à certaines instances d'enseignement de

faire justement des projets de recherche trippants qu'ils n'auraient pas pu faire sans avoir, je ne sais pas trop, de l'équipement, par exemple [...] ». (Répondant 14)

D'autres proposent que les collaborations se fassent avec le secteur privé dans le but de commercialiser des produits, comme les répondants 2, 4, 6 et 10 pour qui la recherche menée dans le cadre d'un Média Lab peut tendre vers l'application concrète de ses découvertes. Ceci dit, la recherche fondamentale n'est pas exclue des types de projets pouvant être menés au sein d'un éventuel Média Lab, bien qu'elle soit peu évoquée lors des entrevues. D'ailleurs, « On ne peut pas tous faire de la R et D. » (Répondant 14) Mais la part de risque que comporte la recherche expérimentale peut être partagée par la création d'équipes de travail spécifiquement vouées à ce type de projet. Il est également intéressant de prendre note de la proposition selon laquelle les collaborations puissent se former à partir d'appel à projets, à l'issue desquels seraient retenus « Les propositions les plus prometteuses [...] soit individuellement par l'entreprise, ou soit par consortium. » (Répondant 3)

La société étant conçue comme l'un des principaux bénéficiaires d'un tel projet, le rejaillissement sur la communauté est, pour les répondants 8, 11 et 12, un moteur essentiel des collaborations menées au sein d'un éventuel Média Lab. En désirant fonder « des collaborations [...] qui ne reposent pas uniquement sur des enjeux économiques, mais sur d'autres enjeux plus fondamentaux relativement à la vie dans la cité ou encore à la liberté d'expression » (Répondant 8), ces personnes soulignent plutôt l'importance de ne pas se plier aux intérêts des industriels et de respecter les objectifs de chacun des intervenants dans les projets.

Ayant sa réponse non pas sur la nature des collaborations, mais bien sur le nombre d'intervenants, le répondant 7 introduit, quant à lui, la possibilité de mener des collaborations multipartites : « C'est qu'à trois, tu es obligé de créer un terrain d'entente, mais qui soit... qui soit au cœur de quelque chose, alors qu'avec deux, le terrain d'entente est des fois plus facile à trouver, mais c'est un carcan. » (Répondant 7) Ce souci de partage et d'inclusion est également perceptible chez d'autres répondants (2-11-14) œuvrant principalement dans des milieux où le travail artistique ou d'innovation est central et qui mise davantage sur des partenariats eux-mêmes de nature créative.

8. Comment entrevoyez-vous la place d'un éventuel Média Lab Québec sur le plan international (rayonnement, commercialisation, etc.) ?

Tous les répondants considèrent que le rayonnement international d'un éventuel Média Lab représente une composante essentielle du projet et ce, que ce soit à court ou à long

terme. De part et d'autre, les interviewés parlent de l'importance de « tirer profit du réseautage » (Répondant 3) et des effets avantageux de l'internationalisation. Pour le répondant 5, « créer une synergie, faire de Québec une espèce de pôle de recherche, de création, de vitalité par rapport à la technologie », tout cela se fait avec l'objectif de « viser l'international ». Selon le répondant 10, le projet de Québec se doit absolument d'être en réseau avec les Média Labs ailleurs autant pour la collaboration au niveau de la recherche ou encore à celui des investissements. Le répondant 12 ajoute, pour sa part, qu'avec les technologies de communication poussées d'aujourd'hui, des liens forts avec d'autres Média Labs signifieraient des opportunités enrichissantes de travail commun, virtuel et simultané, avec des partenaires établis sur différents continents.

Plusieurs répondants soulignent par contre l'importance pour le Média Lab Québec de se bâtir une identité propre bien avant toute forme d'internationalisation. Le répondant 2 explique par exemple que cette identité, originale et bien définie, est essentielle car il serait bien dommage que tous les efforts pour mettre en place un Média Lab ne finissent que par recréer ce qui existe déjà ailleurs. « Je pense qu'il faut miser sur nos forces, dit-il. [...] c'est essentiel de trouver une essence, [...] ce qui est spécial à Québec [...]. Il faut vraiment (se) distinguer et trouver une niche [...]. » Certains parlent également de donner au Média Lab une « couleur » qui lui permettrait de « rayonner par sa singularité » (Répondant 7). Le même répondant considère aussi que la petite taille du projet — par rapport à d'autres ailleurs dans le monde — pourrait même l'aider dans cette perspective, lui permettant par exemple de se spécialiser avec plus d'aisance ou encore de bénéficier d'une « volonté de collaborations plus fortes ». Les répondants 6 et 8 insistent sur l'importance de se forger une réputation, une crédibilité avant tout, et que cette entreprise essentielle est un travail de longue haleine « qu'il faut voir de manière graduelle ». Le répondant 11 ajoute enfin que « se positionner localement » et « définir les objectifs » est nécessaire avant tout projet international.

Plusieurs idées intéressantes ont été émises quant à savoir de quelle manière ce « réseautage international » pourrait être mis en place. Ont d'abord été mentionnés des « associations d'artistes » et des échanges tant au niveau des artistes que des projets (Répondant 1), des échanges donc non seulement d'idées mais également de personnes. Certaines personnes ont ensuite parlé de l'implantation de « centres de développement d'affaires » (Répondant 3), de conférences et de compétitions internationales en tous genres (Répondant 12). Une préoccupation principale de plusieurs répondants, celle qui revenait sans cesse dans les conversations, était cette idée de voir le Média Lab comme une « vitrine » permettant de mettre en valeur les produits et l'expertise de Québec (Répondants 9 et 13). Ce point semble donc essentiel comme le note cet autre répondant :

« On aspire à vendre nos produits à l'international, donc il faut faire des conférences internationales, [...] il faut montrer nos choses. [...] c'est tout l'appui qu'on peut avoir par rapport à ça qui peut être intéressant. Je ne sais pas si ça entre dans le Média Lab. Mais, enfin, nous c'est un peu ce qui nous intéressait davantage. » (Répondant 5)

Finalement, quelques répondants ont fait part de certaines recommandations par rapport à cette idée de rayonnement international. D'abord, il est essentiel de réussir à ce que les projets du Média Lab soient identifiés en tant que tels auprès de tous les acteurs locaux et internationaux (Répondant 10). Ensuite, il doit s'agir d'éviter de baser de quelque manière que ce soit ce plan d'internationalisation sur une rivalité avec Montréal ; chaque ville ayant ses propres forces (Répondant 5). Le répondant 14 va même plus loin et ajoute :

« [L'internationalisation] est une très bonne chose parce que c'est une vitrine de plus pour le rayonnement de la ville. [...] pour que ça se fasse, je pense qu'il faut que ça se passe dans un projet commun qui n'est pas porté par des intérêts partisans [...]. Si c'est juste des entreprises ou une entreprise en particulier, ou juste une des entités qui va être intéressée en particulier, c'est sûr que ça n'a pas la même force de frappe. Et ça n'a pas la même stratégie que si c'était un truc porteur [...] qui serait indépendant. » (Répondant 14)

9. Doit-on trouver des mécanismes pour assurer le *leadership* et l'indépendance de l'administration ? Si oui, lesquels ?

L'idée d'un conseil d'administration fait consensus auprès des répondants. Ce conseil serait composé non pas de « dirigeants », mais de « gens du milieu » ; des gens disposant de liens étroits avec les milieux artistiques et technologiques, pouvant être externes aux activités du Média Lab, mais possédant des compétences dans des « domaines connexes » (Répondant 1).

La représentativité d'un tel conseil d'administration est une préoccupation centrale pour plusieurs des répondants — ce qui est une variation sur le thème récurrent de la peur que le Média Lab devienne la chasse-gardée d'un petit groupe. Pour le répondant 2 par exemple, l'administration du projet se doit d'être diversifiée et tous les groupes se doivent d'y être représentés :

« Si c'est tous des gens [par] exemple des jeux vidéo, ça ne marchera pas. Si c'est tous des gens universitaires, ça ne marchera pas. Ça prend vraiment une représentation des différents groupes. [...] mieux vaut impliquer plus de monde que moins. » (Répondant 2)

D'autres disent sensiblement la même chose en soulignant qu'il faille y nommer des gens qui « ont un rôle significatif tant dans le domaine de la [...] recherche scientifique, [de la] recherche artistique, de la production. » (Répondant 5) Le répondant 6, toujours au sujet

de la représentativité et de la crainte que le Média Lab devienne l'affaire de certains met en garde contre de « petites gangs qui se partent en affaires pour se faire plaisir à eux autres ». Pour le répondant 9, la représentativité va plus loin que l'idée selon laquelle tous ont une voix : il faut qu'un système soit mis en place pour assurer que même les plus petits acteurs, comme les nombreuses compagnies indépendantes en nouvelles technologies, de petite taille, aient un certain poids décisionnel. Il faut que le conseil d'administration aille au-delà des liens déjà forgés entre les acteurs du milieu, au-delà de leur pouvoir d'influence dans leurs domaines respectifs (toujours le répondant 9). Dans un ordre d'idée similaire, et afin de favoriser la communication entre un éventuel conseil d'administration et les acteurs des différents domaines concernés, le répondant 5 propose de faire appel aux nombreux regroupements et associations qui existent déjà, par exemple de compagnies indépendantes en nouvelles technologies. Enfin, il propose Québec International comme groupe indépendant qui serait en charge du comité exécutif.

Une préoccupation tout aussi centrale des répondants par rapport à l'administration du Média Lab est son indépendance : « Le conseil d'administration devrait être le plus indépendant possible. » (Répondant 4) Beaucoup d'argent est investi et dépensé dans un projet d'envergure comme un Média Lab et plusieurs répètent de part et d'autre qu'il faut éviter les conflits d'intérêts. Comme le dit le répondant 5, « Ça nous prend quelqu'un qui chapeaute tout ça et qui dirige les choses pour éviter que la couverture se tire d'un bord et de l'autre », « Un organisme externe qui, lui, n'est pas là pour faire des sous ». Une personne interviewée parle par exemple d'un organisme sans but lucratif (OSBL) « Qui développe son mandat, qui va chercher du financement diversifié, [...] qui développe son programme de travail, sa vision. » (Répondant 8) Selon le répondant 6, il ne faut pas que des préoccupations financières prennent le dessus sur l'importance allouée à la recherche universitaire : un Média Lab se doit d'avoir une « programmation scientifique ». Le projet Média Lab doit être tenu indépendant également du milieu politique, selon plusieurs répondants (5, 8 et 12). Ce dernier a ses propres objectifs, qui ne sont pas nécessairement en accord avec ceux que poursuit un Média Lab (Répondant 12).

Dans tous les cas, il apparaît que la personne ou le groupe choisi pour administrer le projet aura une lourde tâche. « Beaucoup repose sur la personne qui va avoir la responsabilité de gérer tout ça. Ça ne sera pas évident [...]. Je vous dirais que ça va prendre une bonne pointure. » (Répondant 11) Ceci dit, et pour surprenant que cela puisse sembler, ce dernier répondant est le seul à avoir directement abordé la question du leadership du point de vue du charisme de son ou de ses dirigeants éventuels.

10. Quelle est la place des *sponsors* dans l'organigramme d'un éventuel Média Lab (participation à des comités, conseil administratif, etc.) ?

Les réponses des répondants en ce qui a trait à la place des *sponsors* dans le Média Lab sont très partagées — ce qui n'est sans doute pas surprenant, mais qui est tout de même problématique. Si leur rôle « majeur » (Répondant 11), voire « inévitable » (Répondant 9) au sein d'une telle entreprise fait consensus, tout comme l'idée que ces *sponsors* ont leur place sur un éventuel conseil d'administration (Répondant 6), la question de leur influence quant au choix des projets soutenus suscite le débat par exemple.

D'un côté, plusieurs répondants soulignent que les arts et le commerce ne font pas toujours bon ménage, que le sujet est délicat (*touchy*). Le répondant 1, par exemple, juge que « La place idéale pour les *sponsors*, c'est d'être [...] le plus distant possible des projets, [parce qu'] il faut que ça demeure démocratique. » Il explique également qu'il ne faut pas que les projets soutenus deviennent une forme de « publicité déguisée » pour les entreprises finançant le Média Lab. L'importance fondamentale de l'indépendance de l'administration du Média Lab est un autre thème récurrent chez plusieurs répondants : « Je pense que c'est très important que ça soit indépendant. Si quelqu'un veut graviter autour, puis amener de l'argent, tant mieux, mais [il ne] faut pas que ça soit fait avec des buts commerciaux trop évidents. » (Répondant 10) Le répondant 14 va plus loin, affirmant que « tomber dans une logique de commandite [...] nuit peut-être au principe d'indépendance », mettant ainsi en doute l'idée d'un financement par l'entremise de *sponsors*.

De l'autre côté du débat, on voit l'implication active des partenaires financiers du Média Lab dans l'orientation de ses projets comme étant essentielle. Une certaine « commercialisation » est vue comme étant inévitable afin d'assurer la participation des entreprises et leur contribution financière à long terme, indispensable à la survie du Lab. Suivant cette logique, « Il ne faut pas que [les activités du Média Lab] reposent sur [le mécénat], il faut vraiment que ça repose sur une commercialisation [...]. [Tu] as un bailleur de fonds qui s'en va, et là, paf!, [tu] es mort. » (Répondant 12) Ce même répondant (12) ajoute que les membres du Média Lab qui ne paient pas ne peuvent « avoir les mêmes avantages que les membres qui paient, parce que sinon, pourquoi payer ? ». Le répondant 11 abonde dans le même sens, expliquant que « définir les grandes orientations » du Média Lab devrait faire partie du rôle des *sponsors*.

Enfin, plusieurs répondants optent pour l'idée d'un certain « équilibre » entre indépendance et commercialisation. Pour le répondant 7, « C'est là que ça devient intéressant, [...] avoir des logiques mixtes de gouvernance ». Le répondant 3

recommande de mettre en place « différents niveaux de *membership* » afin d'y arriver. Le répondant 9, pour sa part, plaide non pas pour la « neutralité », mais pour une « influence » mesurée. De son côté, le répondant 10 propose que « les projets soient sélectionnés par un comité ». Au bout du compte, ajoute le répondant 11, « il faut définir clairement quelles vont être les retombées » pour les *sponsors*, parce que ces derniers s'attendent à en recevoir d'une manière ou d'une autre et que c'est peut-être l'absence de clarté qui serait d'abord dommageable.

11. D'un point de vue général, croyez-vous que la structure organisationnelle d'un éventuel Média Lab devrait relever d'un consortium d'entreprises et d'institutions d'enseignement ou plutôt ne relever que de l'une d'entre elles ?

La grande majorité des répondants est d'avis que ce devrait être un consortium qui gère l'éventuel Média Lab, alors que certains d'entre eux expriment des doutes à ce sujet et proposent plutôt des solutions alternatives. Selon le répondant 2, un consortium permettrait à « tout le monde » d'être représenté, autant la recherche que l'industrie. Pour le répondant 5, le Lab « ne peut pas être que privé ou public » parce que « Si on veut créer des échanges [...] ça prend tout le monde. » En effet, il est « très important » qu'il y ait « un poids égal entre l'académique et l'industriel », au sein de la direction du Média Lab, question que les projets qui y sont soutenus ne soient ni « trop nébuleux pour intéresser l'industrie » ni axés strictement sur des « intérêts commerciaux » (Répondant 14). Le répondant 13, quant à lui, assure qu'un consortium permettrait de « bénéficier de tous les experts de la région », ainsi que de s'assurer, pour ce qui est des acteurs concernés, de l'utilité des infrastructures souvent très coûteuses mises en place pour développer les projets. Un autre avantage d'un consortium serait d'éviter encore cette fois « la mainmise » d'un groupe en particulier sur la direction du Média Lab (Répondant 6).

Les répondants 4 et 7 sont d'avis que le consortium devrait regrouper davantage d'acteurs que simplement les entreprises et les institutions d'enseignement. Alors que le premier propose de « mêler des joueurs plus neutres à la direction », le second insiste à savoir que ce ne sont pas deux mais plutôt cinq « types de personnes » qui devraient constituer les membres du consortium : les entreprises privées, le milieu institutionnel — les universités par exemple —, les organismes sans but lucratif (OSBL), les centres d'artistes et le milieu politique, en particulier au niveau municipal.

Seul répondant à choisir une seule des institutions proposées dans la question pour la direction du Média Lab, le répondant 9 estime que le Laboratoire devrait relever « d'une ou plusieurs institutions d'enseignement ».

Les répondants 10 et 12 doutent assez fortement de la gérance par consortium. Le répondant 10, mal à l'aise à l'idée d'une direction par consortium, propose plutôt celle d'un OSBL, organisme qui « à travers son conseil d'administration [...] serait représenté par les différents partis ». De son côté, le répondant 12 juge que ce serait un « organisme consultatif indépendant » qui serait le plus indiqué pour diriger le Média Lab, de façon à ce que la structure administrative n'avantage pas indûment les plus petits joueurs de l'industrie.

Finalement, le répondant 8 ajoute qu'il est d'une importance capitale d'étudier avant toute chose les structures administratives et les diverses associations déjà présentes à Québec de même que de bâtir une administration à partir de ce qui existe déjà, au risque de scléroser le projet du Média Lab avec des structures encombrantes en discordance avec la réalité du terrain.

12. Quel type de financement privilégieriez-vous dans le cadre d'un Média Lab à Québec : un financement public, privé ou mixte ?

Une majorité des répondants privilégie un financement mixte. On considère que « plus [le Lab] a d'alliés, plus il a des chances de réussite » (Répondant 1). Le même répondant ajoute :

« De mon point de vue à moi, pour une entreprise privée, c'est plus rassurant d'investir ou de s'impliquer dans un projet qui a un appui gouvernemental et vice versa pour le gouvernement, c'est plus encourageant. » (Répondant 1).

Pour le répondant 10, une part de financement privé, venant s'ajouter au financement public, permet d'assurer que le Média Lab ne devienne pas qu'un centre de recherche comme il en existe déjà plusieurs à l'Université Laval par exemple. Le Lab se doit ainsi d'être un « centre de transfert » plutôt qu'un centre de recherche et d'ajuster ses objectifs en conséquence.

Plusieurs répondants privilégient un financement mixte pour le Média Lab, mais donnent à cette option un appui seulement conditionnel. Le répondant 1 préférerait par exemple limiter le financement privé à une forme de mécénat, les partenaires industriels ayant le moins d'incidence possible sur la gestion des projets soutenus : « Tout le monde doit être bienvenu dans la mesure où ça n'apporte pas de contraintes aux projets ». Selon le répondant 2, le financement privé est une bonne chose, mais il sera difficile d'en obtenir dès le départ du Média Lab. Ce sont les premiers projets, financés par des subventions gouvernementales, qui permettront d'afficher tout le potentiel du Lab et d'attirer les investisseurs privés. Une autre préoccupation exprimée — encore une fois — concerne la neutralité des projets, de leurs résultats ainsi que la transparence de l'administration du

Média Lab (Répondant 9). En effet, ce répondant privilégie un financement mixte, mais demeure d'avis que c'est le financement public qui devrait constituer la plus grande partie du budget. Finalement, le répondant 11 insiste qu'autant du côté du gouvernement que du côté des entreprises, il est essentiel d'identifier les retombées éventuelles des activités du Média Lab dès les premières étapes du financement.

« Il faut que le privé s'implique. Il faut que le privé [...] trouve un intérêt quelque part, [...] et on va devoir identifier des retombées pour ces partenaires-là. Il est certain que le public doit s'impliquer aussi, parce que les retombées vont être en grande partie [...] pour le côté public. » (Répondant 11)

Pour plusieurs répondants par contre, le financement ne devrait provenir ni du privé ni du gouvernement : le Média Lab devrait s'autofinancer. Cet argument s'exprime entre autres de la manière suivante :

« Il faut que ça devienne autosuffisant. Il ne faut pas [être dépendant des subventions gouvernementales] sinon ultimement, c'est voué à l'échec. Au départ il peut y avoir certaines mises de fonds, [mais] le plan d'affaires doit être monté pour que [dès la première ou la deuxième année] ça soit financièrement viable. » (Répondant 12)

Plusieurs avenues de financement sont proposées à cet effet : *membership* payant, variable selon la taille de l'organisation membre et son degré d'implication dans les projets du Média Lab (Répondants 5 et 14), vente de services (Répondants 5 et 6), location d'espaces et d'équipements, par exemple des salles de conférence ou de répétition (Répondant 5), obtention d'une redevance sur la commercialisation des produits et innovations technologiques issues du Média Lab (Répondant 5), affichage de publicités sur le site du Lab et lors de ses événements (Répondants 12 et 14), location d'espaces de travail pour des compagnies qui, sans être membres du Laboratoire, offriraient des services dont les membres pourraient se servir, permettant du même coup à ces entreprises connexes de s'offrir une belle visibilité auprès des entreprises et des artistes les plus importants du milieu. Les possibilités, autrement dit, sont multiples et plusieurs d'entre elles devront ou pourront être testées :

« Il y a des choses qui vont se créer et ça serait peut-être intéressant de leur laisser un espace à eux aussi, pas tant en leur disant 'vous êtes membres du Média Lab et vous devez y contribuer', mais bien en disant 'vous offrez un service dont les membres du Média Lab pourraient se servir, donc on va vous louer un espace de travail, vous pourrez vous installer dans notre complexe. [...] Et vous serez comme ça plus accessibles, plus visibles auprès de tous ces joueurs-là de l'industrie'. C'est intéressant pour eux. Et ces gens-là vont arriver, vont payer un local, des choses comme ça. Ils vont financer dans une certaine mesure le Média Lab. » (Répondant 5)

13. Les Média Labs en Amérique et en Europe contribuent aussi à la formation de pointe. Quel rôle accorderiez-vous à cette formation dans le cadre d'un Média Lab à Québec ?

Il ne fait aucun doute que la formation détient une place centrale dans la conception que se font les répondants d'un Média Lab. Ces derniers ont largement manifesté leur approbation quant à la mise en place d'un éventuel volet formation. Bien que certains répondants (2 et 14) ont exprimé de la surprise à la lecture de la question, la plupart des responsables des entreprises et organisations semblaient renseignés sur la possibilité qu'un Média Lab dispense de la formation. Pour les répondants 9 et 12, il en va de la vocation même d'un Média Lab : « Je n'irai pas jusqu'à dire que c'est exclusivement ça, mais pour les entreprises déjà établies, c'est l'intérêt de ces places-là. » (Répondant 12) Le rôle de la formation consisterait avant tout à perfectionner les étudiants qui suivent un parcours académique fortement lié à l'utilisation de technologies — sans ainsi évacuer la création proprement artistique, celle-ci passe en second. La participation des étudiants à des collaborations via le Média Lab devrait ouvrir leurs horizons et permettre de nouveaux maillages. En devenant un lieu d'exploration, les étudiants peuvent se permettre de rêver, ce qui devrait grandement contribuer à l'innovation.

Mais pour ce faire, les manques à combler doivent être préalablement identifiés et en ce sens « Il faudrait s'assurer qu'on ne duplique pas des affaires qui existent déjà. » (Répondant 8) Comme le soutient un autre répondant, beaucoup d'institutions d'enseignement offrent de la formation de pointe dans la ville de Québec. Il faut donc miser sur des transferts technologiques via des étudiants qui deviendront à leur tour des collègues. À ce titre, autant des responsables d'organisation que d'entreprises (2-3-12) soulignent l'intérêt de créer une relève qualifiée pouvant être par la suite embauchée au sein des entreprises. Lorsque la formation est directement liée à l'industrie, elle leur fournit une expérience de travail pertinente et prépare les étudiants au marché du travail.

Concrètement, la formation des étudiants peut prendre la forme de cours ou de séminaires, par exemple, mais surtout de stages. Ici encore, se confirme l'idée selon laquelle les partenariats avec les institutions d'enseignement, par le biais d'un Média Lab, contribuent à accéder au matériel de pointe, ce qui bonifie grandement la formation selon trois répondants étant eux-mêmes en contact avec des institutions d'enseignement dans le cadre de leur fonction.

D'un autre côté, pour le fonctionnement du Média Lab, « C'est un plus, et ça attire les projets. » (Répondant 6) En tant que lieu de formation, un éventuel Média Lab devrait rallier les intervenants de différents milieux et concrétiser les partenariats, ce qui

constitue un manque à l'heure actuelle selon le répondant 5 : « L'ENDI avait ce rôle-là, mais ce rôle-là n'est pas comblé. » La formation devrait alors devenir « une petite plus-value qui se fait à partir de projets » (Répondant 7), contribuant à convaincre « des plus gros joueurs » de la pertinence de s'impliquer dans un Média Lab. Les dispositifs de formation viennent en ce sens dynamiser l'organisation d'un éventuel Média Lab afin qu'il se cultive lui-même :

« Ce Média Lab, dans un sens, mettrait en valeur la créativité de notre communauté de chercheurs et attirerait, à mon avis, davantage de... justement, de... des compagnies qui sont peut-être intéressées à investir dans certaines continuités de recherche, d'innovation, de mise en place de nouvelles technologies là. [...] c'est un dynamisme qui, automatiquement, met ensemble les composants nécessaires pour tirer plus de financement de recherche et... et le travail, évidemment, d'innovation ils le font à travers les étudiants. Donc... donc, je pense, de façon directe ça va contribuer à la formation de pointe là. De qualité. » (Répondant 14)

Malgré une tendance évidente à cette question favorable à la formation, il est nécessaire de mentionner que deux répondants (8-10) se montrent incertains quant au rôle que peut jouer un Média Lab pour les étudiants. L'un d'entre eux ne se positionne pas explicitement par rapport à la question, arguant plutôt que les institutions se sont déjà grandement spécialisées afin de créer des parcours multidisciplinaires. Complétant d'une certaine manière cet argument, l'autre répondant considère qu'en tant qu'organisation dispensant de la formation, un Média Lab viendrait faire de la compétition aux institutions d'enseignement. Il s'agit donc, pour ces deux répondants, de s'assurer d'offrir des possibilités nouvelles pour les étudiants, de même que pour l'industrie ce qui ramène à la nécessité de répondre aux besoins.

13.1 De quelle manière peut-on créer un bassin intéressant d'étudiants et de potentiels travailleurs ?

Les répondants mentionnent surtout l'importance de créer une demande du côté des étudiants en ayant une « offre alléchante » qui doit se fonder sur le caractère innovant du Média Lab ; la présence en un lieu physique devenant également importante lorsqu'il s'agit de distinguer le projet. Afin que les étudiants désirent se diriger vers le Média Lab plutôt qu'ailleurs, un travail de publicité devrait être fait de manière à lui conférer une certaine notoriété. D'autre part, la réputation d'un volet formation au Média Lab se construira aussi au fil des projets, selon le répondant 9.

Pour d'autres répondants (4-5-6-14), il existe déjà un bassin d'étudiants considérable dans la ville de Québec, voire même un bassin de population important et donc diversifié, contribuant à alimenter naturellement un éventuel Média Lab.

En communiquant directement avec les directeurs des programmes qui correspondent aux intérêts du Média Lab, ceux-ci devraient être mieux informés des possibilités qu'ils peuvent rencontrer, eux et leurs étudiants, à travers leur participation, et créer ainsi une plus-value à leurs programmes. Les cycles supérieurs sont particulièrement visés par la mise en œuvre d'un volet formation, bien que le baccalauréat ou la formation continue fassent également partie du discours des interviewés. Pour le répondant 3, le niveau collégial, ne doit pas être en reste, puisqu'on y offre beaucoup de formations techniques : « Je pense que ça peut avoir un apport au niveau collégial, un Média Lab. » (Répondant 3) La possibilité de participer à des projets qui inséreront les étudiants sur le marché du travail et assureront leur continuité sur le plan professionnel contribue aussi à l'offre d'un éventuel Média Lab pour quelques répondants. Le financement, lui-même accordé dans le cadre de partenariat, est également susceptible d'attirer des étudiants qualifiés :

« Ça vient autant attirer les étudiants parce qu'on a un environnement moderne, équipé... des chercheurs connus dans le domaine, et qu'une fois les étudiants en place, ils ont la chance de travailler dans un environnement où l'industrie est présente. Et ça, ça contribue aussi à leur engagement, en fait, finalement... ça rassure un peu mieux leur futur emploi là. Donc ça, ça peut aider dans ce sens. » (Répondant 13)

Selon le répondant 12, bien que les institutions d'enseignement détiennent déjà un bassin d'experts, leur place dans la formation au Média Lab reste à considérer puisque, dû à leur mode de fonctionnement, elles sont moins à jour sur le plan technologique et donc moins adaptées à la réalité du marché du travail. Il convient également de souligner l'intérêt pour les entreprises de recruter des gens créatifs, ce qu'attirera assurément une initiative comme le Média Lab ; le recrutement d'un bassin d'étudiants et de potentiels travailleurs doit également miser selon certains sur les besoins en terme de main d'œuvre des entreprises et organisations partenaires dans les projets du Média Lab.

Dans tous les cas, il faut éviter de reproduire les mêmes erreurs que l'ENDI, encore utilisé comme contre-exemple par le répondant 12 cette fois, pour qui il est nécessaire de développer une structure qui sera pérenne afin de s'assurer l'insertion des étudiants sur le marché du travail.

14. D'après vous, est-ce qu'un éventuel Média Lab doit se rendre accessible et être ouvert aux citoyens de Québec ? Et pourquoi ?

L'unanimité se crée ici. Pour les interviewés, il est primordial de rendre les fruits du Média Lab accessibles à la communauté, invoquant parallèlement la vocation même du Média Lab. En se dotant d'une « antenne de diffusion » (Répondant 7), le Média Lab devrait contribuer à varier l'offre des activités dans la ville en plus de permettre à son

public de faire des découvertes intéressantes sur des sujets autrement inaccessibles. C'est ce dont témoigne cet énoncé :

« Il doit y avoir un endroit public, peut-être à l'intérieur de tout le Média Lab qui pourrait [...] servir à d'autres choses aussi, mais qui pourrait servir à faire des événements, etc. Mais, qui pourrait aussi être un lieu permanent... peut-être pas permanent, mais avec des... soit des expositions, soit des événements, pour montrer ce que le Média Lab fait là. Au grand public. » (Répondant 10)

La portion diffusion semble devenir particulièrement importante lorsque l'argent public est mis en cause. À ce stade, le Média Lab doit se faire un devoir d'informer la population sur les travaux qui s'y déroulent. Comme l'ont montré les réponses à la question 4.1 sur le lieu d'implantation d'un Média Lab, en choisissant un lieu central, on choisit aussi de rendre accessible cette initiative à la communauté. « [Il] doit contribuer, aussi, à l'inclusion... la e-inclusion, donc lutter contre la fracture numérique, puis ça, ça se fait en travaillant avec les gens », souligne un répondant (6). Le contact entre les intervenants et la communauté peut également favoriser le sentiment communautaire :

« Oui, absolument, absolument. En fait, ça devrait pratiquement être un genre de mini-musée ; il devrait toujours y avoir une salle d'exposition ouverte au public que tu peux aller là et il va y avoir quelque chose d'artistique, quelqu'un qui expose. Un artiste par mois, je ne sais pas trop. Des écrans avec des animations, des trucs flyés pour qu'un citoyen de Québec qui a mis sa piastre de taxe là-dedans se promène dans Saint-Roch, puis il rentre là puis qu'il dise 'Ouais, c'est cool. J'ai vu des trucs impressionnants, c'est fait ici. Je suis fier de ça ! C'est trippant !'. Oui, ça prend définitivement au moins une pièce d'exposition dans ça. Accessible. [...] Je pense que c'est un des meilleurs moyens de rendre ça rassembleur peut-être. » (Répondant 14)

Le public peut aussi être intégré au processus même des projets en sollicitant sa collaboration pour l'expérimentation de technologies, ce que proposent trois répondants (2, 4 et 6). Ici donc, production et diffusion se nourrissent puisque la rétroaction du public contribue à la recherche et à la découverte. En s'ouvrant au public, l'échange qui prenait d'abord la forme d'une rencontre multidisciplinaire décloisonnante s'agrandit pour y inclure un échange avec le grand public qui amène avec lui ses expériences propres. Mais puisque la question porte sur la communauté en général, elle implique aussi — mais pas uniquement — le partage de connaissances entre collègues d'un même milieu pour les répondants 3, 11, 12 et 13.

N'évacuant pas totalement la nécessité de démocratiser les résultats, un éventuel Média Lab se doit de conserver confidentielles certaines dimensions de son organisation selon les répondants, 3, 4, 5, 10 et 11, particulièrement en ce qui concerne le processus entourant la recherche. Voici le commentaire fait par le répondant 5 : « J'aurais tendance

à dire, de couvrir un peu, de couvrir un peu nos affaires avant de sortir dans le grand monde là. Avant de confronter ça au public. Maturer puis couvrir les choses là. Ouin. Puis, en même temps ça devient un peu ta maison. » (Répondant 5)

Partiellement ouvert, la transmission des projets du Média Lab à la communauté doit somme toute être planifiée : « Je ne vous dis pas que c'est une porte ouverte, n'importe qui rentre n'importe quand, mais je crois qu'il doit y avoir des activités structurées où les citoyens peuvent venir voir ce qui se passe, venir voir un environnement... c'est quoi un environnement créatif. » (Répondant 11)

14.1 Par quels moyens est-il possible de diffuser les résultats techniques, scientifiques (conférence, ateliers, etc.) et culturels (expositions, spectacles, etc.) ?

Afin de remplir adéquatement sa mission de transmission et diffusion, une multiplicité de dispositions semble devoir être prise par un Média Lab. Pour un interviewé, « Ça peut être des expositions, ça peut être des colloques, ça peut être des... toutes sortes d'évènements. Des programmations avec toutes sortes d'évènements qui sont là. Ça peut être une école... une université populaire. Ça peut être toutes sortes de choses. » (Répondant 6) La multiplicité des types d'intervention amenés par les répondants touche autant les séminaires, les conférences grand public, l'élaboration d'une vitrine technologique, que des portes ouvertes, par exemple. Plus les moyens de diffusion sont variés, et plus un éventuel Média Lab atteindra son objectif de démocratisation : « Il faut innover pas juste dans... dans les aspects créatifs, mais aussi dans la diffusion de la créativité. » (Répondant 11) Deux répondants (1 et 12) soulignent d'ailleurs le travail de promotion devant être fait pour la diffusion auprès du public, dont une bonne médiatisation des projets est garante.

À cette question, la composante virtuelle se manifeste explicitement comme un incontournable d'un éventuel Média Lab. Pour plus de la moitié des répondants (3, 4, 7, 8, 9, 11, 12 et 13) le mandat d'accessibilité peut être rempli par la mise sur pied d'un site Internet par lequel il serait possible de diffuser des publications virtuelles et, plus généralement, de tenir au courant la communauté sur l'avancée des travaux du Média Lab. La présence d'un lieu physique, tout comme la présence numérique doivent alors être pensées conjointement. En effet, si la plateforme virtuelle n'est pas spontanément abordée lors des précédentes questions, la pensée des répondants se précise en cours d'entrevue, révélant que le lieu physique et la plateforme virtuelle se complètent l'un l'autre.

3. ÉTUDES DE CAS DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE

Ce présent volet expose trois cas de partenariat réussis avec le milieu universitaire qui peuvent servir d'exemple : l'échange entre Ex Machina et le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la collaboration entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques (LVSN), ainsi que la collaboration entre Ubisoft et le Laboratoire Cognition, Distribution, Organisation, Technologie (Co-DOT) — ces deux derniers laboratoires étant de l'Université Laval. L'objectif est d'exposer, à partir de ces collaborations réelles dans la ville de Québec et de Lévis, quels peuvent être les éléments pouvant faciliter ou compromettre la mise en branle de projets partagés entre des acteurs dont les intérêts, la culture organisationnelle et les exigences de toutes sortes varient. Les portraits dressés permettent ainsi de voir certaines dynamiques qui doivent être prises en compte dans l'implantation d'un possible Média Lab.

3.1 L'échange entre Ex Machina et le Media Lab du MIT

3.1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'ÉCHANGE

En avril 2012, le *Massachusetts Institute of Technology* a offert le *Eugene McDermott Award* à Robert Lepage. Dans le cadre de cette remise de prix, ce dernier et certains membres de son organisation, Ex Machina, ont été invités à visiter le Media Lab de l'institution. Deux projets aussi ont été initiés entre les parties dans la foulée de cette rencontre.

Le premier de ces projets était en lien avec les étudiants et le personnel du *Center of Futur Storytelling*. Un premier contact avait eu lieu en février 2012 entre Lepage et des étudiants du MIT, de Harvard et du Emerson College. Cette rencontre avait pour but de voir ce que ces derniers seraient capables de faire à partir d'un projet en chantier à Ex Machina. Un workshop avait alors débuté dans le cadre d'un cours spécialisé de théâtre dont les grandes lignes avaient été dictées par Lepage : « He discussed the creative process used at his production company, Ex Machina, and introduced playing cards as the catalyst or 'resource' for the semester²⁹ ». Michel Bernatchez, producteur chez Ex Machina, résume comme suit :

« En fait, préalablement dans cette première visite-là on avait eu un entretien avec un groupe d'étudiants, puis on leur avait parlé de cartes à ce moment-là, qui est un projet en développement, ici, chez Ex Machina. Puis il y avait eu un workshop avec ces étudiants-là dans le but qu'eux préparent quelque chose pour la prochaine visite de Robert pour lui présenter ».

²⁹ Council for the Arts at MIT, « Lepage at MIT », Arts at MIT, <http://arts.mit.edu/mcdermott/lepage-at-mit>.

Pendant les trois mois qui ont suivi, les étudiants ont travaillé sur ce projet ; sept vignettes ont été produites pour Robert Lepage et lui ont été présentées lors de la remise du prix *Eugene McDermott*, en avril.

L'amorce de cette collaboration n'a pas été d'ordre technique, au sens où elle n'est pas née d'une nécessité suite à un problème, mais a originé d'une simple discussion sur la créativité avec les étudiants, permise par le contexte de remise du prix *Eugene McDermott*. Il ne s'agissait pas particulièrement d'une collaboration avec les responsables du Média Lab, mais plutôt d'une collaboration qui reposait sur une présentation pédagogique. Le projet n'a d'ailleurs pas eu de suite formelle, laissant la collaboration au niveau d'un échange ponctuel.

Le second projet, cette fois-ci en association avec le MIT, est celui du *Global Shakespeare Project*. Il s'agit d'un projet d'archivage des pièces de Shakespeare dans toutes leurs variations³⁰. Dans ce contexte, Robert Lepage a produit un spectacle de *The Tempest* avec une sous-dimension technologique prédominante lors du Festival d'Opéra de Québec en 2012³¹. Certains étudiants du Media Lab MIT — qui étaient présents sur le projet précédent — ont aussi participé à cette production. Bien qu'aucune collaboration formelle n'avait été envisagée après celle concernant le *Center of Futur Storytelling*, ce projet témoigne d'un certain maillage persistant avec le MIT.

3.1.2 LA FRÉQUENCE DES CONTACTS

Les échanges entretenus entre Ex Machina et le Media Lab du MIT furent intéressés, mais ne démontrèrent pas de volonté de construire un projet concret, comme en témoigne l'absence d'externalité de cette collaboration. La chose se résume ainsi selon Michel Bernatchez : « Ce n'était pas sur des projets spécifiques. C'était essentiellement des intérêts communs et, éventuellement, la perspective d'échanges concrets sur un projet de développement, peut-être ».

La courte visite au Media Lab du MIT a valu la peine, selon le directeur ; l'avantage étant que la dynamique d'échange reposait sur l'exposition des uns sur les autres. Mais comme il ne s'agissait que d'une visite, peu a pu être fait. Par l'absence de contacts répétitifs, il n'y a pas eu de résultats concrets, si ce n'est que quelques idées ont pu inspirer Robert Lepage pour un autre projet. L'exposition récurrente à la dynamique de recherche propre au Media Lab du MIT serait bénéfique pour l'une et l'autre partie, toujours selon Michel

³⁰ Peter Donaldson, « About Global Shakespeares », MIT Global Shakespeares, <http://globalshakespeares.mit.edu/about>.

³¹ MIT Global Shakespeares, « The Tempest », MIT Global Shakespeares, <http://globalshakespeares.mit.edu/tempest-lepage-robert-2012>.

Bernatchez : « Nous, par exemple, si on était exposés de façon récurrente à ce genre d'affaire-là avec une continuité dans le temps et dans l'espace, ça serait fécond. Mutuellement fécond pour les gens qui seraient là ». Cependant, le manque même de récurrence des contacts ne permet pas d'en être sûr.

Ainsi, est réitérée l'importance de contacts fréquents et prévisibles pour assurer des collaborations intéressantes et porteuses pour toutes les parties. Les projets sont davantage porteurs lorsque les contacts sont plus rapprochés dans l'espace et dans le temps ; la collaboration est entretenue par cette présence récurrente. Dans le cas inverse, ces collaborations sont plus difficiles et risquent de se résumer à des échanges ne débouchant pas sur une externalité. C'est là la principale carence identifiée lors de la visite d'Ex Machina au Media Lab du MIT ; le manque de contacts continus n'a pas concrétisé de collaboration, même si les premiers auraient été probablement intéressés — ce point est donc certainement important dans le contexte d'un éventuel Média Lab Québec.

Toujours sur la question de la fréquence des contacts, les interviewés ont également abordé certaines collaborations qu'Ex Machina a eu avec l'Institut national d'optique (INO). Les contacts avec l'organisme datent de la fondation d'Ex Machina, mais certaines difficultés de concrétiser des projets sont venues du fait que les rapprochements étaient plutôt rares ou sporadiques. Des efforts ont été faits pour qu'un projet naisse d'une association entre deux entités même si les résultats ont été plutôt limités. L'importance des rencontres ne peut ainsi être négligée, puisqu'elles permettent de se frotter à la culture organisationnelle ou entrepreneuriale de l'autre, ce qui peut autrement devenir une barrière dans le démarrage de projets futurs. Comme l'indique Michel Bernatchez :

« Puis même les rapports avec l'INO, il y en a eu il y a 12 ans [...] il y a 13 ans quand on a créé la compagnie Ex Machina. On est allé voir une première fois. C'était même intéressant, c'était fascinant, les gens étaient intéressants, mais il n'y a pas eu de [...] ils n'ont pas réussi à le concrétiser. [...] Il y a eu une forme de petite concrétisation, mais les cultures des entités sont différentes. Ça rend les choses un peu difficiles. »

Une chose semblable est mentionnée en rapport avec le Laboratoire des nouvelles technologies de l'image, du son et de la scène (LANTISS). Les contacts étant peu fréquents, les collaborations sont plus difficiles. Les arrimages se produisent de temps à autre, mais pas de manière récurrente. On mentionne ici que ce manque est dû à l'éloignement physique par rapport à Ex Machina — la même chose se produit avec l'INO qui se trouve dans le parc industriel : « [...] c'est la (difficulté du LANTISS), qui crée quelque chose d'intéressant en contexte universitaire, mais il est un peu loin, tu sais. [...] on a essayé des arrimages, pis on en a de temps en temps, mais des fois ça joue. »

En somme, la fréquence des contacts peut être une chose essentielle dans l'élaboration de projets entre deux organisations distinctes, ainsi que pour assurer leur continuité ou leur démarrage. La brève collaboration entre Ex Machina et le Media Lab du MIT — et dans une moindre mesure, avec l'INO et le LANTISS — témoigne donc de l'importance de l'échange continu.

3.1.3 LA LIBERTÉ AU MEDIA LAB DU MIT

Lors de la visite du Media Lab au MIT, les membres d'Ex Machina présents ont été impressionnés par l'autonomie et l'indépendance dont disposaient les étudiants et les chercheurs dans leurs projets. Les manières de faire différaient certainement de celles auxquelles ils étaient habitués : pas d'échéancier précis ni de finalité dictée par une personne tierce ou orientée vers une externalité particulière. L'intérêt pour ce mode de fonctionnement libre vient du fait qu'il devient possible de concevoir une collaboration entre Ex Machina et le MIT sur cette base ; celle-ci pouvant éventuellement mener vers des externalités concrètes. En étant exposé de manière récurrente aux produits des recherches faites au MIT, il serait ainsi possible de construire une collaboration qui déboucherait vers une externalité intéressante au moins en termes de liberté et de créativité. Michel Bernatchez toujours :

« Alors si on avait des liens à rétablir avec [...] à relancer avec le MIT, le Media Lab et tout ça, ça serait d'être exposé périodiquement aux fruits de ces recherches-là. Pis si on le fait assez souvent, à un moment donné, je pense que les occasions de concrétiser certaines affaires vont 'popper' dans l'inventaire de ce qu'on voit, ou inversement, certaines de nos recherches vont les allumer puis pourront être rallongées. »

Les réflexions sur la liberté de l'organisation du Media Lab au MIT ont fait ressortir certaines difficultés sur des projets antérieurs. Par exemple, un retour fut fait sur un projet entre Ex Machina et le LANTISS où il a été difficile d'arrimer les besoins de l'échéancier de production et le cadre semestriel de l'Université. Les répondants mentionnent la nécessité de sortir du cadre universitaire pour assurer une bonne collaboration. D'où l'intérêt pour un laboratoire libre, qui est peu ou pas soumis à ce genre de contrainte. Ces difficultés de synchronisation d'échéanciers sont identiques lorsqu'on fait affaire avec des industriels :

« Je pense que le rythme d'un hypothétique Média Lab [...] devrait idéalement [...] sortir un peu du carcan du milieu universitaire habituel. Pour le producteur chez Ex Machina, [...] arrimer les besoins spécifiques d'une production qui doit être livrée à terme avec des sessions universitaires et des projets de maîtrise, c'est pratiquement impossible. »

Si le mode de fonctionnement libre du MIT a suscité l'intérêt de la part des membres d'Ex Machina, c'est notamment parce qu'il surmonte les contraintes d'échéancier propres aux organisations en question. Cette liberté de fonctionnement se présente finalement comme une facilité supplémentaire pour arrimer deux organismes autour d'un projet commun.

3.2 La collaboration entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques

3.2.1 HISTORIQUE DE LA COLLABORATION

Créaform est une entreprise de services de numérisation 3D se spécialisant dans la conception assistée par ordinateur. À sa fondation en 2002, elle utilise des technologies déjà existantes sur le marché. La collaboration de longue date entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques (LVSN) aura permis la mise en marché du premier produit de l'entreprise, un scanner 3D portatif. Cette association entre les deux entités se continue à ce jour, contribuant au succès de l'une et de l'autre.

Au début des années 2000, deux professeurs et un étudiant du LVSN débute un projet sur un prototype de scanner 3D ; ces trois inventeurs sont à l'origine du produit commercialisé par Créaform. En 2003, Charles Mony, alors président de la compagnie, est mis en contact avec le laboratoire lors d'une visite organisée par la Faculté ; Mony est fortement intéressé par le prototype du LVSN et souhaite participer au développement de cette technologie. Avec l'aide d'une subvention d'Industrie Canada, la collaboration entre les deux organisations débute dans l'espoir de produire une externalité commercialisable. L'entreprise embauche du personnel du LVSN en recherche et développement afin d'assurer un transfert technologique entre les deux entités. Entre 2004 et 2005, Créaform obtient une licence d'exploitation du brevet pour trois ans. Durant cette période, des loyautés sont versées pour la licence exclusive. L'entreprise de Lévis développe son département de recherche et développement où sont impliqués deux des trois inventeurs initiaux ; ainsi, Créaform se dote de son propre département R et D, indépendant du LVSN, mais en constant contact avec lui. S'ensuit une phase de recherche fondamentale entre les deux parties. Cette collaboration débouche sur un premier produit commercialisable en 2005 : un scanner 3D portatif et facile d'utilisation.

L'entreprise engage des individus qui travaillaient au LVSN dès cette phase. La collaboration a permis non seulement des transferts technologiques et d'expertise, mais a donné à Créaform un bassin d'employés potentiels fort intéressant en raison de la rareté

de l'expertise en optique photonique. Comme le signale Marco St-Pierre, vice-président innovation et de la technologie chez Créaform :

« Donc ces gens-là aujourd'hui sont employés de Créaform [22 sur 24]. Donc, le partenariat, au-delà de la techno, c'est sûr que c'est une pépinière. C'est notre club-école au niveau de l'Université Laval. Puis, en ayant les profs à l'interne avec qui on avait une très bonne collaboration, c'était facile après ça [pour eux] de dire : 'cet élève-là qui termine sa maîtrise dans trois mois, je le vous recommande fortement' ou 'lui, prenez-le parce que c'est des bonnes ressources pour vous autres'. Puis on passait des entrevues puis on embauchait le monde-là. [...] Dans notre domaine, [...], c'est extrêmement difficile d'embaucher les jeunes. Ça ne court pas les rues. »

À l'échéance de la licence d'exploitation du brevet, un « angel investor » s'étant intéressé à Créaform demande que le brevet appartienne à l'entreprise ; les démarches de rapatriement du brevet sont commencées. Dès 2009, l'entreprise fait l'acquisition de la propriété intellectuelle des brevets développés au LVSAN après négociation avec l'Université Laval. En 2010, à la suite de ce premier succès, Créaform investit 1 000 000 \$ sur cinq ans avec le Conseil de recherche en sciences naturelles et génie du Canada (CRSNG) dans une Chaire de recherche industrielle sous la supervision de Denis Laurendeau, directeur du LVSAN. À noter que l'investissement de Créaform dans la Chaire de recherche était une des conditions de l'Université Laval à la vente du brevet ; bien qu'imposée comme contrainte, ceci semble plutôt faire l'affaire des deux parties. Cette nouvelle collaboration, avec appui financier, se concrétise en 2011 et donne la Chaire de recherche industrielle CRSNG-Créaform. Celle-ci devient un bassin de recherche fondamentale pour l'entreprise qui, pour sa part, est bien consciente des risques liés aux aspects plus théoriques de la recherche universitaire. Mais le jeu en vaut la chandelle selon Marco St-Pierre : l'objectif étant de « travailler avec eux pour trouver des applications porteuses, donc vraiment un stade de recherche fondamentale qui pourrait éventuellement nous permettre de redémarrer la roue et de dire « ah ! Cette version-là est intéressante, on repart ». » Par l'entremise du LVSAN, autrement dit, Créaform espère faire évoluer son domaine d'expertise par la recherche fondamentale, plus risquée, mais au potentiel d'innovation intéressant.

3.2.2 RELATION AUX AVANTAGES MUTUELS

L'un des caractères importants de la collaboration entretenue entre Créaform et le LVSAN est certainement les bénéfices mutuels que chacun retire du partenariat. En effet, la relation donne des avantages aux deux entités qui dépassent l'échange simplement commercial ou financier.

Pour Créaform, l'investissement dans le Laboratoire ne se limite pas à de la recherche et du développement fondamental qui seraient probablement trop risqués et coûteux de faire à l'interne. Comme il a déjà été mentionné, le Laboratoire se présente comme un rare bassin de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. En utilisant les technologies de l'entreprise dans son fonctionnement, le Laboratoire fait aussi la promotion indirecte des produits de Créaform. Plus encore, selon Marco St-Pierre, il fait la promotion du secteur d'activité de la modélisation 3D : « Ces gens-là possèdent nos technologies, commencent à éduquer, enseigner aux élèves avec nos technos, donc eux font un peu la promotion de, pas nécessairement de nos produits, mais du domaine en général, du 3D. » Le laboratoire agit finalement à titre de veille ; les rapports entretenus permettant de rester à l'affût de ce qui se fait dans le domaine à l'international et donc de rester compétitif.

Pour le LVSN, la collaboration revêt aussi de multiples avantages. L'un des plus essentiels tient à l'importance de la formation ; les étudiants du LVSN sont, par l'entremise de l'association, exposés au milieu pratique et peuvent apprendre quelles sont les exigences et les problématiques sur le terrain. De plus, ils bénéficient de l'équipement, prêté par l'entreprise, pour enrichir leur formation. Ceci étant, l'une des facettes les plus intéressantes de cette collaboration reste le potentiel d'emplois. Tel que mentionné, Créaform recrute énormément dans le Laboratoire. Denis Laurendeau en parle comme suit : « Parce que mes étudiants qui travaillent là-dedans sont super motivés, parce que, tu sais, je veux dire, ils ont quasiment une job assurée ». Le partenariat, en d'autres termes, génère des ressources humaines à la fois en ce qui a trait à la quantité de gens formés et à la qualité de ceux-ci.

3.2.3 RESPECT DE L'INDÉPENDANCE

La collaboration entre les deux entités est marquée par cette autre caractéristique voulant que Créaform respecte l'indépendance du Laboratoire à travers une bonne compréhension des enjeux spécifiques à la recherche en milieu universitaire. L'entreprise, malgré son investissement, ne cherche pas à dicter les orientations des projets au LVSN ; c'est une forme intéressée de financement, semblable au mécénat, mais où on s'assure de laisser l'indépendance à l'organisation de recherche fondamentale. Les risques impliqués par cet investissement sont aussi bien compris, comme le mentionne Marco St-Pierre : « Il n'y a pas nécessairement beaucoup de retour garanti là. Comme nous, on investit de l'argent, on espère que... Puis on ne peut pas nécessairement influencer une Chaire ». L'entreprise est consciente du caractère à long terme de l'investissement fait, même si cet argent pourrait être investi dans du court terme où le retour sur investissement est plus visible et plus assuré : « C'est des projets plus d'envergure un peu pour Marco St-Pierre. On est

plus dans [...] quelque chose qui nous amène ailleurs là. Tu sais, quelque chose soit qui n'existe pas sur le marché ou des processus ou peu importe là ».

Les cultures entre les parties sont différentes quant à elles par la nature même de leur fonctionnement et de leur mission. La collaboration repose sur un respect de ces différences ; l'entreprise ne peut imposer ses objectifs, ses échéanciers et ses orientations à la Chaire de recherche. De la même manière, la Chaire ne peut faire ce qu'elle veut, comme elle le veut. Marco St-Pierre reprend :

« Ah, bien, c'est sûr qu'il faut accepter ces différents. On n'avance pas les deux à la même vitesse pour de très bonnes raisons des deux côtés. [...] Si on arrive là, on débarque avec nos gros sabots on dit 'let's go gang, dans un an, ce projet-là moi je veux le commercialiser', ça pourrait être plus dur. On espère toujours, mais il faut accepter... C'est des cultures très différentes, ça c'est clair ».

Pour le LVSN, la mission de formation des étudiants prime sur les besoins de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le Laboratoire ne prend pas de commande de Créaform ; malgré le financement de l'entreprise, elle maintient son autonomie. Denis Laurendeau souligne ainsi que la « Chaire n'est pas une succursale de consultant pour Créaform. Tu sais, ils nous disent pas : 'On a ce problème-là, solutionne ça'. Ça, tu ne formes pas des étudiants avec ça. Nous, on a un programme de recherche, Créaform le suis ». Créaform ne dicte donc pas les orientations de recherche, ce qui, du coup, n'oriente pas les exigences de formation des étudiants du Laboratoire.

Si la Chaire ne dicte pas les objectifs de l'entreprise et vice-versa, il s'agit néanmoins d'une logique d'interinfluence. Le développement des projets est issu des contacts mutuels entre les deux entités, de leurs réflexions croisées. La synergie est primordiale comme le mentionne Denis Laurendeau : « C'est une boucle. Ça ne vient pas de l'industrie qui dit : 'Laurendeau, fais ça'. Puis, ça ne vient pas de l'Université qui dit : 'Créaform, voici ce que vous devez développer'. C'est une synergie qui est assez productive d'ailleurs. Pour un universitaire, ça demande une certaine flexibilité ». Le chercheur note au passage que ce genre de collaboration n'est pas pour tout le monde. L'entreprise doit résister à l'envie de s'ingérer dans la Chaire, tout comme celle-ci ne peut définir les objectifs de l'entreprise. Denis Laurendeau toujours : « Parce que des fois, tu sais, quand tu es universitaire et que tu as ton monde, puis l'industriel arrive puis dit « C'est ça l'affaire », bien non, ce n'est pas ça l'affaire. Mais à un moment donné, tu vois que l'industriel a des contraintes aussi et faut que tu les comprennes ».

Dans le cas présent, la dynamique est facilitée par le fait que les deux entités appartiennent au monde de l'ingénierie et que Créaform est, sous plusieurs aspects, issu

de l'Université. Ceci permet à chacun de comprendre les logiques organisationnelles, les obligations et les exigences de l'autre. Denis Laurendeau synthétise ainsi :

« S'ils m'avaient dit 'Tu fais juste de la recherche appliquée pour faire des...', j'aurais dit 'Non, donnez la Chaire à un autre, mais moi, je ne veux pas faire ça'. [...] Tu peignes tes étudiants dans un coin. Tu ne peux pas avoir un doctorat pour faire des affaires qui existent déjà et que tu améliores ; il faut que tu aies un doctorat pour l'innovation. Bien, Créaform, ils comprennent bien l'innovation. Ils sont nés de ça. [à la question de l'interviewer 'A contrario, ceux qui ne comprendraient pas ça... ?'] Bien, je n'aurais pas de Chaire avec eux autres (rires) ».

La collaboration est donc marquée par un respect mutuel de l'indépendance et une bonne compréhension des exigences de chacun. Aussi, la prise en compte de cet élément semble importante dans la mise sur pied d'un Média Lab Québec, étant donné que les modalités entourant le financement et les attentes en retour sur investissement restent encore à déterminer.

3.2.4 DES CULTURES DIFFÉRENTES

Telle que mentionnée précédemment, la collaboration entre deux entités distinctes dans leur fonctionnement et leur mission est certes facilitée lorsque celles-ci appartiennent au même univers. Les individus du LVSN et de Créaform ont l'avantage de parler un langage commun. En outre, cette dynamique s'effectue efficacement par la présence d'un intermédiaire entre les parties. En parlant d'un employé, Denis Laurendeau mentionne : « Patrick Hébert est l'antenne Créaform de la Chaire. D'un point de vue science là, on discute avec lui. Pas que les autres ne comprennent pas, mais lui, c'est un ancien du Laboratoire ; il sait comment ça marche l'Université, il sait comment ça marche l'industrie ». Cette antenne possédant une bonne connaissance du fonctionnement du milieu universitaire et du milieu industriel est un interprète qui contribue à l'arrimage de ces deux mondes. Il fait office de médiateur ou de passeur.

Au cours des ans, le LVSN a entretenu d'autres collaborations avec des organisations de disciplines variées, que ce soit en arts de la scène, en robotique, en muséologie ou en médecine. Denis Laurendeau mentionne qu'un moment d'adaptation avec ces autres cultures est toujours nécessaire en ce sens où « les premières réunions sont déstabilisantes ». Et il explique encore l'importance d'avoir un intermédiaire qui puisse faciliter l'arrimage de mondes différents : « C'est un 'go between' qui lui comprend assez. [...] Dans le cas du projet avec les gars en art, c'est Jean-Philippe Jobin qui est un

gars qui faisait du cirque, mais qui est ingénieur en mécanique, lui il comprenait bien les deux mondes. Pis c'est lui qui [...] qui mettait l'huile dans l'engrenage³² ».

L'arrimage général entre universités et industries ne va donc pas de soi ; les deux possèdent des cultures propres qui risquent de teinter la perception que chacun se fait du processus d'innovation. En somme, une collaboration unissant deux parties de cultures différentes pour un projet visant une externalité exige que les entités comprennent, minimalement, le monde de l'autre. Le succès de cette association repose sur cette ouverture et cette compréhension, sur le respect des exigences, des objectifs et des contraintes de l'autre. Ceci semble particulièrement vrai dans un contexte où des individus de filières variées s'associent dans un Média Lab dans le but de générer de l'innovation.

3.2.5 DES CONTACTS FRÉQUENTS

Lors de la collaboration entre Ex Machina et le Media Lab du MIT, il avait été mentionné que le manque de récurrence des contacts avait empêché la concrétisation de projets aux résultats intéressants. Dans le cas de Créaform et du LVSN, les deux parties se sont assurées que les contacts soient aussi fréquents que possible afin que leurs projets soient profitables. En début de collaboration, les contacts entre Créaform et le Laboratoire étaient très fréquents — à tous les mois — mais ils le sont un peu moins maintenant, puisque la progression des projets est bien entamée. De la sorte, les rencontres actuelles se limitent de deux à quatre fois par année, bien que le LVSN assure un compte rendu mensuel à l'entreprise pour les maintenir informés de ses activités. Denis Laurendeau résume ainsi : « On s'est rencontré au démarrage à tous les mois à cinq. [...] Maintenant qu'on est plus aguerri, tu sais, on va se rencontrer peut-être moins souvent, mais je leur

³² Et Laurendeau de poursuivre : « Oui, oui, les premières réunions sont déstabilisantes pour nous (rires), parce que eux c'est de la créativité [...] ils nous on parlé de leur affaire, on n'a rien compris. À la première réunion on a dit 'Bah... pense pas qu'on va embarquer là-dedans'. Mais finalement on a eu une subvention [conjointe] CRSNG\Conseil des Arts. Ce qui est très rare, le programme n'existe même plus [...] Si je dépose une demande CRSNG [...], je ne peux pas donner de l'argent à un artiste, il n'est pas éligible. [...] le projet c'était le Castelet électronique. Pis nous on a développé ça, pis on leur montrait ça, pis on avait leur feedback [...]. De leur côté, eux ils avaient leur scénario de performance. [...] Je me rappellerai tout le temps de ça : la première fois qu'on a eu quelque chose qui marchait [...] on les a fait venir on leur a dit 'écoutez nous autres ça bougeait, électronique, software [...] On n'a pas la même sensibilité qu'eux autres. Pis, c'est un modèle réduit, à peu près 1.5m de côté avec des battements à peu près un ou deux pieds. Pis on leur a montré ça'. [...] Freitag, qui est un des créateurs de cette équipe-là, à un moment donné je le vois [avec] le petit œil humide. Pis là je me dis : 'Il est pas en train de pleurer en voyant ce paquet de ferraille là'. Lui, il n'avait pas vu tout le potentiel créatif que ça amenait à son affaire. Parce que c'est un spectacle de marionnettes qu'il a monté là-dessus. [...]. Mais là ils ont monté le spectacle, puis on a été invité à la représentation. [...] Mes ingénieurs de recherche, c'est pas des émotifs trop trop [...] quand ils ont vu la représentation, ce que quelqu'un pouvait faire avec leur système, ils ont eu le petit œil humide eux autres aussi. [...] On s'est rendu compte qu'on avait des émotions nous autres aussi. Mais c'est ça que ça donne : les gens voient à quoi ça sert, pis tu ne le savais pas au début à quoi ça allait servir. Donc c'est stimulant ».

fais un compte-rendu mensuel de tout ce qui s'est fait ». La récurrence des contacts en début de projet permet de bien définir les orientations de celui-ci et de fixer les attentes pour les deux parties.

3.3 La collaboration entre Ubisoft et le Laboratoire Co-DOT

3.3.1 HISTORIQUE

La division d'Ubisoft-Québec, une des plus importantes entreprises de jeux vidéo de la région de la Capitale-Nationale, et le Laboratoire de Cognition — Distribution — Organisation — Technologies (Co-DOT) ont initié une collaboration en juin 2013. Malgré les effectifs de recherche et développement de l'entreprise, celle-ci réalise qu'elle connaît peu les processus cognitifs impliqués chez les joueurs lors d'une séance de jeu ; d'où l'intérêt de sortir des murs de l'entreprise et de se tourner vers la recherche universitaire. Le représentant d'Ubisoft résume le besoin initial : « Oui, en fait c'est que, au sein d'Ubisoft, on a des laboratoires de recherche qui nous permettent de remettre les joueurs au centre de la production du jeu vidéo. On veut s'assurer que ça soit des piliers dans la création de nos jeux vidéo et on se rend compte qu'on connaît beaucoup les joueurs, mais que l'aspect psychologie des joueurs était un petit peu plus inconnu de notre côté ».

L'idée est lancée par une ancienne responsable chez Ubisoft qui a informé ses collègues de l'existence d'un tel laboratoire à l'Université Laval. En début d'année 2012, quelques rencontres sont organisées entre Ubisoft et les membres de Co-DOT, dont son directeur Sébastien Tremblay. Au fil de ces premières rencontres, il est devenu apparent que les deux parties témoignaient un intérêt commun pour collaborer. Les rencontres ont continué permettant à chacun de visiter les installations et les infrastructures de recherche de l'autre, bien qu'aucun projet formel n'ait été décidé. Ceci a permis aux deux parties de prendre conscience des orientations possibles que pourraient prendre la collaboration. Les échanges ont continué pendant un an, par rencontre et par correspondance courriel, pour finalement déboucher sur une proposition de projet de recherche. Celui-ci vise à mesurer le « facteur fun » lors de tests de jeux dans la phase de développement afin d'adapter le reste de la production au *feedback* des réactions cognitives des joueurs. Un financement du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada est octroyé en plus de la contribution d'Ubisoft. Le laboratoire dispose ainsi d'environ 600 000 \$ sur cinq ans pour mener à terme ses recherches. Le projet est finalement scellé en juin 2013, un an et demi après les premières rencontres.

3.3.2 LA PARTICIPATION ACTIVE COMME MOYEN D'ÉLABORATION COMMUNE DU PROJET

Avant que le projet entre Ubisoft et le Laboratoire Co-DOT ne soit initié, les deux entités se sont rencontrées à de multiples reprises et ont maintenu une correspondance continue par courriel. Cette phase de proto-projet a une importance non-négligeable puisqu'elle a initié une dynamique de coconstruction du projet par les deux organisations. De la sorte, les orientations de la collaboration ont été définies lors d'échanges répétés ; celles-ci ont permis de concevoir, tant pour l'un que pour l'autre, quelles possibilités pourraient être exploitées dans un tel projet. Ceci aurait sans doute été bien différent dans un contexte où la collaboration aurait pris la forme d'une simple commande ; le Laboratoire n'aurait pas été en mesure d'exposer à son partenaire les diverses avenues possibles pour un tel projet. Sébastien Tremblay, directeur du laboratoire Co-DOT, mentionne : « Puis, je pense qu'à force de se rencontrer c'est... Je pense c'est allé un *step* un peu plus loin. Une étape un peu plus loin ». Bien que ces échanges initiaux nécessitaient du temps et des ressources, Jean-Christophe Gagnon, chef d'équipe du Laboratoire de jeux chez Ubisoft, affirme que cette manière de faire a certainement aidé à préciser le projet : « Effectivement, on a jonglé longtemps avec (le choix de projet), vers quoi s'orienter. Parce qu'il y a beaucoup de possibilités, finalement. [...] On a tellement eu de rencontres avec eux que le projet s'est fait comme une sorte d'entonnoir : ça s'est défini de plus en plus, jusqu'à ce qu'on arrive avec un projet, et qu'on dise : 'c'est ça qu'on veut' ».

Cette manière de procéder ne se limite pas aux rencontres initiales qui ont permis l'élaboration du projet ; les deux parties se sont en effet entendues pour assurer une participation active tout au long de la collaboration. Ainsi, le Laboratoire pourrait être impliqué aux divers moments-clés de la production du jeu afin de bien adapter le produit aux mesures du « facteur fun ». Sébastien Tremblay souligne encore : « Mais c'est sûr qu'un tel projet, pour bien avancer et respecter un peu toute cette idée de projet de collaboration, faut quand même une participation active ». Cette dynamique donne aussi une opportunité de transfert d'expertise entre les deux entités. Jean-Christophe Gagnon résume de la manière suivante l'interaction entre les deux organisations et démontre à quel point la collaboration est plus qu'une commande :

« En fait, on ne veut pas, de notre côté et de leur côté, que le projet prenne forme et qu'on laisse aller. On veut avoir une collaboration très proche. C'est très important pour les deux parties. Parce que c'est là-dedans qu'on grandit le plus. Donc, on veut idéalement justement pouvoir en profiter l'un comme l'autre. [...] Parce que, oui, le projet va amener beaucoup de *learning*, d'apprentissage vers la fin, mais en cours de chemin, on en a beaucoup aussi qu'on peut aller chercher je pense, plutôt que d'attendre juste les résultats à la fin. Puis, je pense que c'est commun. On veut aller chercher justement ces apprentissages-là ».

La présente collaboration s'est donc construite sur la base d'une participation commune des deux entités et le déroulement du projet suit cette même logique ; on mise sur cette participation active pour le succès du projet.

3.3.3 L'ARRIMAGE DE DEUX CULTURES ORGANISATIONNELLES ET UN LANGAGE COMMUN

Les premières rencontres n'ont pas exclusivement permis aux deux entités d'orienter la finalité du projet ensemble ; elles ont aussi été l'occasion pour chacune de se frotter à la culture organisationnelle et aux exigences de l'autre. Jean-Christophe Gagnon mentionne ainsi :

« Ce qu'on a voulu faire aussi pour eux c'est, au fur et à mesure qu'on avançait dans le processus, de leur montrer un petit peu comment nous on fonctionnait, nos procédés. Parce que l'université a des façons de faire. Nous autres, l'industrie Ubisoft, on a des façons de faire également. Des fois, elles sont différentes, des fois ça se ressemble. C'était de faire une sorte de rapprochement pour que les deux parties comprennent comment on fonctionne, pour s'approprier finalement. Donc, oui, il y a eu des rencontres ici. On leur a fait rencontrer aussi des personnes qui travaillent directement sur des projets : donc des *game designers* ou les programmeurs qui expliquent un petit peu quel était leur métier, en quoi ça consistait. On a essayé de démystifier un peu l'univers du jeu vidéo pour nos partenaires de l'université au tout début ».

Toujours selon Jean-Christophe Gagnon, cette période a permis de développer un jargon commun qui puisse rendre intelligibles les échanges qui mèneraient vers un projet concret : « [...] si on passe un accord, puis si on décide d'aller de l'avant, [...] c'est qu'on parle des mêmes choses, il faut qu'on puisse utiliser un jargon qu'on comprenne tous les deux, pour faciliter, finalement, les échanges ». De cette manière, l'arrimage des deux cultures organisationnelles — et tout ce qu'elles comportent — a été grandement facilité par cette période d'échanges. Certes, comme le projet n'est pas la première association avec des industriels pour le Laboratoire, ce dernier est habitué à travailler avec des partenaires hors université, ce qui les prédisposent à bien comprendre les enjeux lors de collaboration comme celle-ci. Les projets précédents ont par exemple été avec des gens en informatique, en géomatique, en génie, en architecture, en aviation, en sécurité publique, en médecine d'urgence et en marketing. Sébastien Tremblay souligne que ces expériences passées ont permis de réduire le choc entre des cultures divergentes. Il mentionne néanmoins certaines spécificités du domaine du jeu interactif :

« Nous, on est super intéressés à ce qu'ils ont à nous dire. Puis, ils semblent super intéressés à ce qu'on a à dire. De toute façon, le jeu c'est très multidisciplinaire en soi. Il y a des gens avec différentes expertises qui travaillent chez Ubisoft. Tandis que tu travailles avec des spécialistes de

médecine d'urgence, ils ont tous à peu près la même formation, la même vision. [...] Puis c'est un peu plus jeune. T'as moins, disons, de gens avec leurs 25 ans d'expertise, conservateurs, qui ne veulent pas changer. [...] Fait que, des fois, en tout cas ça c'est peut-être une impression personnelle, mais quand c'est un milieu plus dynamique, plus jeune, c'est moins résistant au changement. Ça va être plus ouvert à d'autres façons de voir ».

Ainsi, la facilité avec laquelle un projet peut être mené entre des entités variées semble dépendre de multiples facteurs. En particulier, une dynamique d'appropriation des cultures entre les parties et une ouverture sur d'autres modes de fonctionnement que les siens semblent des caractéristiques importantes à diffuser dans un contexte de Média Lab regroupant plusieurs agents de secteurs divergents.

3.3.4 RECONNAISSANCE DES ENJEUX DE LA RECHERCHE FONDAMENTALE ET DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

Malgré la vocation industrielle de la collaboration, les responsables d'Ubisoft sont conscients de la nature « fondamentale » de la recherche en question et, entre autres, du fait que celle-ci ne peut garantir de retour sur investissement. Les gains potentiels peuvent sembler néanmoins importants : la recherche fondamentale permet des innovations qui vont au-delà de la recherche et du développement appliqués. Jean-Christophe Gagnon mentionne à ce propos : « Maintenant, on sait que, concrètement, c'est de la recherche. Donc, ça ne veut pas dire que nécessairement il va y avoir 100 % de chance d'obtenir un résultat précis. [...] On sait que c'est de la recherche, en s'embarquant là-dedans, on le savait. Mais pour faire avancer les choses, ça en prend. Voilà ». Cet aspect fondamental est donc préservé dans la collaboration entre les deux parties et elle n'obéit pas exclusivement aux exigences de profitabilité. Le projet, pour le Laboratoire Co-DOT, est réintroduit dans une perspective universitaire plus grande puisqu'il s'agit de mieux cerner et documenter la problématique autour des stimulations propres au plaisir et à la notion de « facteur fun ». Sébastien Tremblay ajoute : « C'est sûr que ça, c'est un projet... C'est un projet universitaire avant tout. Parce que c'est à haut risque, c'est un grand défi. Le 'facteur fun', il y a plein de monde qui ont essayé plein d'affaires. C'est une réalité psychologique qui est difficile à cerner ». Aussi, en plus de cette dimension universitaire, la question de la formation est importante, puisque le Laboratoire y forme ses étudiants et qu'Ubisoft — selon Jean-Christophe M. Gagnon —, devrait enrichir ses compétences de recherche et développement à partir de cette collaboration. C'est entre autres en ce sens que le partenariat repose sur la reconnaissance des fonctions universitaires du Laboratoire par l'entreprise.

Conclusion

Il y a très souvent une corrélation étroite entre les projets d'envergure et leurs propres défis qui se trouvent à être de taille. Cela est arrivé à la fondation du Media Lab au MIT dans les années 1980 et cela a même été le cas lors de l'ouverture du Banff Centre dans les années 1930. De fait, ces mêmes institutions font toujours face à des défis importants aujourd'hui. C'est également le cas d'Hexagram et c'est certainement le cas pour un éventuel Média Lab Québec. En conclusion de rapport, et à la lumière de ce qui a été vu, force est cependant de constater que plusieurs enjeux sont spécifiques au projet en gestation à Québec. La comparaison révèle l'unicité du projet tout en permettant une mise à distance salutaire dans le contexte d'une recherche de pistes de solution. C'est donc à une triangularisation des données recueillies au cours du rapport, celles provenant des modèles, des entrevues, des études de cas et, dans une moindre mesure, de la cartographie que convie cette conclusion. Huit enjeux sont identifiés, ce qui donne par ailleurs lieu à huit recommandations adressées au comité aviseur du projet de même que, plus largement, aux acteurs qui s'y intéressent.

Le premier de ces enjeux touche à la *mobilisation* des acteurs autour du projet. En l'occurrence, il serait plus à propos de parler de la faible mobilisation de ceux-ci pour le moment. Le projet est relativement peu connu et l'idée même de Média Lab donne lieu à des formes de compréhension souvent vagues et diversifiées. Typique à ce propos est ce que souligne un répondant lorsqu'il dit que sa « compréhension n'est pas ... pas très grande de ce qu'est un Média Lab, mais écoute je ... je suis curieux. » (Répondant 1) Il y a néanmoins un intérêt et une ouverture et cela, au-delà même du fait que les gens raisonnent à partir de leurs propres filières ou activités. Les réponses fournies lors des entrevues donnent à penser que les acteurs projettent de se mobiliser, qu'ils entrevoient la possibilité de transformer la faible mobilisation actuelle en quelque chose de plus soutenu et dynamique. Toute la question est donc de savoir : comment ? Plusieurs insistent pour dire que la mobilisation et la proximité des intervenants est l'un des principaux atouts de la région de la Capitale-Nationale. De là, il y a même un certain discours qui se construit autour de l'idée d'un Média Lab qui posséderait une identité aux forts accents locaux. Lorsque, par exemple, a été demandé aux interviewés comment ils entrevoyaient la place d'un éventuel Média Lab sur le plan international, plusieurs ont dit qu'il devait « rayonner par sa singularité » (Répondant 7) alors que d'autres pensent qu'« il faut miser sur nos forces [...] c'est essentiel de trouver une essence [...] ce qui est spécial à Québec [...] il faut vraiment se distinguer et trouver une niche. » (Répondant 2) En outre, cela rejoint une des préoccupations mentionnées dès l'introduction du présent rapport, à savoir que ce sont les acteurs et les intervenants au dossier qui se devront de donner une

définition opératoire à ce que devrait être le Média Lab Québec. Et pour ce faire, il semble ne pas y avoir d'autre avenue que de commencer par un élargissement de la mobilisation.

- **Première recommandation** : Le comité aviseur du projet se doit de trouver les moyens de mieux faire connaître celui-ci auprès des intervenants potentiellement intéressés de même qu'auprès de la population en général. Cela peut passer par des séances d'information ou par l'inclusion de plus d'acteurs au sein du comité aviseur par exemple.

Le second enjeu d'importance est près du premier en ce qu'il touche à la *concertation* des acteurs intéressés par le projet d'implantation d'un Média Lab à Québec. Par concertation, il faut entendre la capacité toute démocratique d'être à la fois inclusif et ouvert au dialogue. La concertation, autrement dit, est une manière de codéfinir le projet et ses objectifs. Or, la situation qui prévaut actuellement en est davantage une dans laquelle les acteurs peinent quelque peu à cerner le mandat qui pourrait être octroyé au Média Lab Québec. Il y a pour l'instant un flou, sinon un brouillage, comme l'exprime cet interviewé :

« Ça dépend de qu'est-ce qu'on vise. C'est quoi l'objectif qu'on se donne avec ce... ce Média Lab là ? Qu'est-ce qu'on veut avoir comme retombées de ça ? En fait, tout dépend de qu'est-ce qu'on va définir. Quels vont être la mission, ou les objectifs à atteindre [...] de ce Média Lab là. Le reste va suivre. Mais tant qu'on n'a pas ça, c'est très dur de répondre à cette question-là. »
(Répondant 11)

Le problème ici est que ce flou nourrit certaines appréhensions. Certes, tous sont pour la vertu, l'ouverture mutuelle des milieux et la collaboration multipartite, mais, sans savoir de quoi il en retourne concrètement, plusieurs craignent d'en être exclus. Il y a un sentiment très répandu chez les interviewés, par exemple, que le Média Lab puisse facilement devenir l'affaire d'une petite clique, c'est-à-dire d'un groupe restreint d'individus qui s'arrogerait à la fois les pouvoirs et les privilèges. Nombre de personnes ont ainsi signalé qu'il fallait « éviter que la couverture se tire d'un bord ou de l'autre ». Cela est particulièrement visible lorsque vient le temps d'aborder la constitution d'un éventuel conseil d'administration. Et plusieurs ont même des argumentaires à forte teneur pragmatique, comme ce répondant qui souligne que « [s]i c'est tous des gens [par] exemple des jeux vidéo, ça ne marchera pas. Si c'est tous des gens universitaires, ça ne marchera pas. Ça prend vraiment une représentation des différents groupes. [...] mieux vaut impliquer plus de monde que moins. » (Répondant 2) La recommandation du rapport quant à cet enjeu de la concertation abonde en ce sens.

- **Seconde recommandation** : Les étapes subséquentes du projet devront inclure davantage d'intervenants et devront chercher à asseoir la légitimité du projet sur une plus grande représentativité des groupes, visions et intérêts en jeu. Principalement, mais pas uniquement, cela devrait passer par un élargissement du comité aviseur de même que par l'établissement de une ou plusieurs tables de concertation.

Le troisième enjeu qu'il s'agit d'identifier dans ce rapport a trait à *la nature des collaborations et des projets* servant à animer un éventuel Média Lab Québec. Que ce soit à travers les modèles nationaux et internationaux, les entrevues ou les études de cas, il apparaît somme toute clairement que la coopération nouvelle entre des milieux pas ou peu habitués à se côtoyer est à la source même de l'idée de Média Lab. Là-dessus, il y a presque consensus. La rencontre de l'académique, du créatif et du technologique doit permettre de décupler la créativité, l'innovation et, par effet d'entraînement, aider au développement économique. Lors des entrevues, la question a été posée quant à savoir quels sont les domaines les plus porteurs à Québec pour ce type d'interface. La principale réponse donnée a été le jeu vidéo, suivie dans l'ordre de la grande filière des technologies de l'information et de la communication — multi et transmedia compris — l'optique photonique, la géomatique, etc. Il convient ainsi sans doute de miser sur cette force gravitationnelle du domaine du jeu vidéo à Québec et de voir comment ce domaine peut attirer à lui nombre de nouveaux collaborateurs à travers un Média Lab — ce qui dépend aussi de l'intérêt des industries œuvrant dans ce créneau, dit intérêt qui n'est cependant pas parfaitement assuré à l'heure actuelle et qui devra être vérifié périodiquement.

Les différents volets du rapport ont également montré que toute collaboration faisait face au défi consistant à adapter les cultures, rythmes et intérêts de chacun des partenaires. Le succès de l'entente Créaform-LVSN repose sur l'élaboration d'un langage commun alors que la collaboration qui se met en place entre Ubisoft et le Laboratoire Co-DOT cherche patiemment à ce que les individus se rencontrent et se comprennent. À contrario, une part non-négligeable des difficultés à Hexagram provient d'un mauvais amarrage entre les visions des artistes et des industriels. Le fait de collaborer, en somme, relève autant de la motivation des intervenants que d'un contexte favorable. Lorsque les interviewés se font demander quel est le meilleur de ces contextes justement, ou la meilleure manière de fonctionner, 11 sur 14 répondent qu'une organisation par projet est la plus susceptible de porter fruits. La participation à des projets est de l'avis général ce qui doit dynamiser un éventuel Média Lab, qui doit en assurer la flexibilité et qui doit ouvrir sur des espaces de partage. Toute la question, ceci dit, est de savoir quels projets sont les plus porteurs et comment les choisir ? Certains interviewés proposent une approche *bottom up*, c'est-à-

dire qui se construit de petits projets en petits projets. D'autres institutions et notamment le Media Lab au MIT sont plutôt *top down*, à savoir qu'ils gravitent autour de gros projets, avec des moyens importants et des installations à la fine pointe. Les deux approches ont certainement des avantages et des inconvénients — en plus d'avoir des conséquences sur le financement et ce, surtout si la Fondation Canadienne pour l'Innovation (FCI) est interpellée. Comment donc opérer des choix et des sélections, qui peut le faire et avec quelle légitimité ? Est-ce que des appels à projets seront nécessaires et est-ce qu'un comité scientifique peut ou doit être créé ? Ces dernières interrogations appellent la troisième recommandation.

- **Troisième recommandation** : Bien qu'un consensus sur l'idée de faire des projets existe, le contenu concret de ceux-ci reste à définir de même que les mécanismes pouvant mener à leur élaboration. La réflexion à ce propos est embryonnaire pour l'instant et les exemples de collaboration dans la région de Québec relevés dans ce rapport restent à être complétés. La viabilité du projet de Média Lab Québec dépend certainement de l'existence et du besoin de tels projets concrets, ce qui n'est pas encore démontré hors de tout doute.

Le quatrième enjeu concerne les *transferts technologiques* que peut permettre l'implantation d'un Média Lab Québec. De toutes les questions pratico-pratiques, celle-ci est la plus centrale. Les entrevues donnent à penser que la majorité des acteurs locaux comprennent encore ce concept de manière abstraite en renvoyant à des considérations sur l'accessibilité et l'ouverture mutuelle. Dans son sens plus technique et économique, par contre, les transferts technologiques concernent directement la création et la gestion de la plus-value — bien que cette dernière soit parfois difficilement quantifiable. Les externalités produites ne sont pas ainsi que des marchandises et peuvent prendre diverses formes telles des compagnies fondées suite à des travaux du Média Lab — des *spin off* — ou des brevets. Combien de ces *spin-off* à partir du Média Lab Québec est-il possible d'espérer sur cinq ou dix ans ? Combien de brevets et à qui appartiendront-ils ? L'enjeu est bien là, à savoir dans le partage de la propriété intellectuelle. Dans le premier volet du rapport, une place importante a été octroyée à la manière dont le Media Lab au MIT gère cette répartition. Le lecteur se souviendra qu'il est question pour les partenaires d'un projet de se voir attribuer une « non-exclusive licence », c'est-à-dire en clair un droit égal à ses partenaires d'exploiter les fruits du projet. Il s'agit d'une façon novatrice de susciter des transferts technologiques et il n'y a pas a priori de contre-indication permettant de penser que cela ne puisse s'appliquer dans un éventuel Média Lab Québec. Tout est affaire d'adaptation et de négociation, du coup. Certains précédents existent à Québec, ce qui a été vu dans le rapport à travers, entre autres, l'achat d'un brevet de la part de

Créaform en échange d'une participation à une Chaire industrielle — le Bureau de liaison entreprise-université (BLEU) de l'Université Laval possédant une expertise à ce propos qu'il conviendrait de mobiliser. Lors des entrevues, deux commentaires sont aussi venus militer en faveur d'une gestion au cas par cas, celui du répondant 14 pour lequel « ça n'arrive pas 28 fois par année qu'on fait une invention brevetable » et celui du répondant 8 qui lui, parle d'avoir une « idée intelligente [...] dans la prise de risque ». La recommandation du rapport en ce qui a trait aux transferts technologiques s'inscrit dans cette optique.

- **Quatrième recommandation** : Le comité aviseur du Média Lab Québec doit rapidement entreprendre des consultations quant à la meilleure manière de proposer une structure légale ouverte, flexible et attrayante pour les acteurs et investisseurs. Ces consultations peuvent par exemple être entreprises avec des experts en propriété intellectuelle, juristes ou autres de même qu'avec des spécialistes en développement des affaires qui seraient potentiellement en mesure d'évaluer les retombées économiques du projet.

Le cinquième enjeu renvoie à l'*administration et au leadership* d'un éventuel Média Lab Québec. Pour les personnes interviewées, il semble que la solution passe par la création d'un conseil d'administration qui soit le plus représentatif possible — ce qui rejoint assez bien par ailleurs ce qui vient d'être dit à propos de l'enjeu de la concertation. De la représentativité se tisse un lien logique vers l'indépendance du Média Lab également. L'autonomie administrative est visée sans pour autant que des moyens très concrets soient proposés. Et c'est là que les choses se compliquent. Lorsqu'est demandé si cette administration doit prendre la forme d'un consortium, la réponse est encore oui, à ceci près qu'il est difficile de voir où ce consortium peut se situer. Entre les universités Laval et l'INRS par exemple ? Entre ces universités et les milieux de pratique ? Il y a ici deux points aveugles qu'il importe de mentionner. D'un côté, situer l'administration entre différentes choses, compagnies ou institutions fait courir le risque de « tomber entre deux chaises » — ce qui correspond assez bien à ce qui s'est produit dans le cas d'Hexagram et de sa scission entre Concordia et UQÀM. D'autre part, la tentative d'asseoir l'indépendance du Média Lab peut facilement donner lieu à une administration encombrante, lourde et bureaucratique. Autonomie donc, mais encore faut-il se prémunir contre ces deux types d'écueils. Le premier volet du rapport a justement montré comment les structures administratives du Média Lab au MIT et celles du Banff Centre étaient à la fois robustes et efficaces. Le Banff Centre divise ses instances en prenant aussi grand soin de gérer son mécénat. La même chose vaut pour le Media Lab au MIT qui organise et sépare son financement et sa vie académique. Et à ceci, il s'agit sans doute de rajouter

le leadership exercé au sein de ces administrations, que ce soit celui de Nicholas Negroponte et maintenant de Joi Ito au MIT ou celui de Jeff Melançon au Banff Centre. Il y a un rôle de médiateur qui accompagne la tâche de diriger une institution comme un Média Lab et ce, malgré le fait qu'assez peu de répondants l'aient fait remarquer. Il s'agit de trouver une personne charismatique, compétente et au fait de ce qui se passe dans plusieurs domaines d'expertise du Média Lab. Il s'agit sans doute aussi de bien épauler cette personne, ce qui pointe invariablement vers la question de savoir où trouver les ressources entre autres financières pour ce faire. D'où la cinquième recommandation.

- **Cinquième recommandation** : Si le projet de Média Lab voit le jour, il sera décisif qu'il prenne appui sur un conseil d'administration bien réparti et sur lequel siègeront des individus reconnus dans leur milieu. Il sera par ailleurs important que la direction se voie octroyer des moyens substantiels afin de gérer les opérations. Enfin, et sans doute plus fondamental encore, les rapports entre le conseil d'administration et la direction devront être régis par des règles strictes, légales et autres.

Le sixième enjeu touche à toute la question du *financement* et à sa capacité à assurer la pérennité du Média Lab Québec. Lors des entrevues, une majorité de personnes se sont déclarées en faveur d'un mode de financement mixte, soit à la fois public, privé et autogénéré. Et il y a de bonnes raisons pour expliquer cela. Entre autres, l'alliance du public et du privé relève de ce qu'il serait possible d'appeler une double motivation/double contrainte. Le répondant 1 résume le très bien ainsi : « [...] pour une entreprise privée, c'est plus rassurant d'investir ou de s'impliquer dans un projet qui a un appui gouvernemental et vice versa pour le gouvernement, c'est plus encourageant. » (Répondant 1) Dans les faits, il y a plus de chances que le ou les gouvernements aient à se commettre en premier et, encore une fois, il y a de bonnes raisons pour l'expliquer. Pour eux, l'enjeu en est principalement un d'infrastructure ; ce qui se voit par exemple à travers les importants investissements en immobilisation scientifique de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). L'obtention de ce type de financement est une quasi-obligation pour un éventuel Média Lab Québec — cela allant même jusqu'à conditionner son statut d'institution d'enseignement et de recherche. En plus, d'autres subventions devront être sécurisées auprès des trois paliers de gouvernement et ce, que ce soit pour les équipements ou les opérations.

À regarder à présent la question sous l'angle du financement privé, ce sont deux principales considérations qui apparaissent. D'une part, il s'agit de relever le malaise exprimé par plusieurs interviewés quant à la place des *sponsors* dans l'organisation d'un

éventuel Média Lab. Cette place est acquise ou « inévitable », mais cela ne semble pas devoir donner accès à trop de pouvoir décisionnel. D'autre part, il importe très certainement de comprendre la nature *indirecte* des investissements qui ont été donnés en exemple dans les différents volets du rapport. Aux États-Unis entre autres, existe une culture du mécénat qui aide énormément le Media Lab du MIT. Plus près, le Banff Centre se sert de son Fonds d'appariement pour susciter des donations. Même les investissements que Créaform ou Ubisoft font à l'Université Laval retournent de cette logique indirecte, à savoir que ce sont des recherches plus fondamentales qui sont soutenues et qui sont pensées selon une idée plus générale ou macrologique du retour sur investissement.

Enfin, il s'agit de ne pas passer sous silence les possibilités d'autofinancement. Plusieurs répondants y font référence et plusieurs apportent des idées intéressantes : *membership*, prêt technologique, redevance, vente de publicité, test de produits, etc. Le problème, par contre, est qu'il est relativement difficile pour l'instant d'estimer la part des revenus qui pourrait en découler. Cela aussi est pris en compte dans la recommandation sur le financement.

- **Sixième recommandation** : La structure budgétaire d'un éventuel Média Lab Québec se devra d'être claire et équilibrée en plus d'avoir exploré toutes les avenues de financement possibles. Les trois paliers de gouvernement devront être interpellés et ce, jusqu'au Fonds du Canada sur les espaces culturels, par exemple. Le grand mécénat devra être encouragé de même que les investissements indirects d'entreprises de plus petites tailles. Le modèle économique quant aux services offerts par un éventuel Médial Lab aura finalement à être peaufiné et quantifié.

Le septième et avant-dernier enjeu incite à réfléchir à *l'aspect éducationnel* d'un éventuel Média Lab Québec, c'est-à-dire à *la formation* qu'il pourrait dispenser. À ce propos, force est de constater qu'un intérêt marqué se conjugue d'un embarras qui provient de certaines ratés de l'École nationale en divertissement interactif (ENDI). Les grands modèles qui existent au MIT, à Banff, à Montréal et même à Paris ont tous, de fait, cette préoccupation de former des étudiants. Pour le répondant 12 par exemple, « c'est l'intérêt de ces places-là ». Où les choses se complexifient cependant, c'est dans les détails plus concrets : qu'en est-il des grades, des diplômes, de la reconnaissance des stages, etc. ? Tout cela dépend d'une autorité légale spécifique. Dans le premier volet du rapport, il a été vu que le Banff Centre possédait un statut de « Specialized Art and Culture institution » lui permettant de proposer des « non-parchment programs ». Sans doute que cela peut être une des avenues envisagées lors de discussions avec les ministères québécois proches du dossier — Éducation, loisir et sport de même que Enseignement

supérieur, recherche, science et technologie. Cette question, donc, du statut est de la plus haute importance puisque de celle-ci dépendent plusieurs choses. Le financement de la FCI, entre autres, ne peut être octroyé qu'à des institutions de recherche et d'enseignement. Autre exemple, différents statuts entraînent nécessairement différentes formes de négociation avec les institutions d'enseignement déjà existantes dans la région de la Capitale-Nationale, l'Université Laval et l'INRS, entre autres. Ces dernières font de l'éducation leur mission et il est tout à fait probable qu'elles veuillent jalouser leurs prérogatives. Des ententes devront ainsi être signées qui créent une plus-value aux divers programmes de ces institutions plutôt que simplement dupliquer ce qui existe en le compétitionnant — ce qui est un risque somme toute réel. S'ensuit la recommandation suivante.

- **Septième recommandation** : Le comité aviseur du Média Lab Québec devra amorcer rapidement des pourparlers avec les principales institutions d'enseignement de la région de même que les différents ministères au dossier afin de voir leur possible intérêt envers le projet.

Le huitième et dernier enjeu a trait à *l'emplacement et à l'architecture* d'un éventuel Média Lab Québec. De l'avis général, il faudrait un lieu physique, une place ayant pignon sur rue afin d'implanter le plus concrètement possible le Média Lab. Il y a là une question d'identité, d'autonomie et de visibilité. La ville de Québec pourrait tirer profit d'un tel lieu entre autres pour faciliter son rayonnement international alors que, parallèlement, l'administration municipale pourrait y voir une opportunité de faire la promotion de la ville intelligente — ce qui explique d'ailleurs en partie pourquoi les personnes interviewées considèrent que les autorités municipales doivent être une des parties prenantes du projet. À son tour, la question de savoir où situer un éventuel Média Lab Québec donne des réponses intéressantes bien que quelque peu paradoxales. En effet, si le quartier Saint-Roch apparaît pour plusieurs êtres une évidence, d'autres insistent pour dire que Lebourgneuf, le Vieux-Québec ou Limoilou sont aussi à considérer. Certains vont même jusqu'à dire que plusieurs lieux peuvent coexister dans une sorte d'« infrastructure tentaculaire » — ce qui n'est peut-être pas la chose la plus facile à concilier.

Du point de vue cette fois de l'organisation des espaces à l'intérieur du Média Lab, ce sont les idées d'ouverture et de circulation qui se trouvent à être primées. Dans le premier volet du rapport, l'exemple du Media Lab au MIT a été donné en référence à cet enjeu. Là comme autant à Québec, il semble que ce type d'architecture appelle la proximité, la flexibilité et le travail en équipe autour de différents projets. Lors des entrevues, une personne a même insisté pour faire le parallèle avec ce qui se trouve à Méduse. Ce qui est

un exemple peut-être lourd de conséquence. En l'occurrence, au moins quatre répondants ont fait part de leur préoccupation à ne pas dédoubler les lieux existants. Est-ce que Méduse justement fonctionne à pleine capacité ? Est-ce que le projet de Média Lab peut s'inscrire dans des espaces déjà existants ou en développement ? Le problème provient d'un manque d'information — et peut-être même de vision — à propos des espaces disponibles. Il s'agit d'un problème pressant ; sans doute davantage, par exemple, que celui de savoir comment amarrer l'espace physique et l'espace virtuel d'un éventuel Média Lab. La dernière recommandation du rapport est dédiée à ce risque de dédoublement et aux conséquences économiques importantes qui lui sont associées.

- **Huitième recommandation** : Compte tenu des coûts importants reliés aux espaces, il importe que le comité aviseur du projet de Média Lab Québec consulte rapidement divers partenaires potentiels, dont Méduse et la Ville de Québec entre autres, afin de s'assurer que des sommes ne soient engagées dans des constructions indues.

Annexe : Entreprises et organismes

Entreprises

Nom de l'entreprise	Segment de marché	Chiffres d'affaire 2012	Investissements 2012	Dépenses en R&D 2012	Nombre d'employé 2012
20k	Production audio-vidéo				
Absolu communication - marketing	E-Communication/e-marketing				
Abuzive Music Inc.	Production audio-vidéo	100 000 \$ à 249 999 \$	Moins de 100 000 \$		25
Aéro Photo	Géospacial				
Akova	E-Communication/e-marketing				
Anhero Studio	Jeux et divertissement interactif				
Animé Colégram	Arts numériques				
Arcane Technologies	Logiciel, informatique et TIC				
Asystel Inc.	E-Communication/e-marketing				
Avatar	E-Communication/e-marketing				
Beenox	Jeux et divertissement interactif	15 000 000 \$ à 19 999 999 \$	100 000 \$ à 249 999 \$	130 000 \$	350
Berserk Studio	Jeux et divertissement interactif				
Bleu Intégration Média	Production audio-vidéo	1 000 000 \$	30 000 \$	10 000 \$	10
Britelynx	Logiciel, informatique et TIC				
Capt'n Agence	Logiciel, informatique et TIC				
Chainsawesome	Jeux et divertissement interactif				

Chrysaor Studio	Jeux et divertissement interactif				
Cinégraphe Inc.	Production audio-vidéo				
Ciné-Scène	Production audio-vidéo				4
Communication IBTV	Production audio-vidéo				
Créaform	Optique photonique	10 000 000 \$ à 24 999 999 \$	1 000 000 \$ à 1 499 999 \$	2 200 000 \$	194
DE Marque	E-Learning	5 000 000 \$ à 9 999 999 \$	Moins de 100 000 \$	300 000 \$	27
Deltar	Production audio-vidéo	Moins de 100 000 \$			
Digipoint	Production audio-vidéo				
DocuLibre	Logiciel, informatique et TIC				
Dufour, événements, spectacles et images	Production audio-vidéo				
Édisson Communication inc.	E-Communication/e-marketing				
EducExpert Inc.	E-learning	3 000 000 \$ à 4 999 999 \$	2 000 000 \$ à 2 999 999 \$		40
Empty Clip Studio	Jeux et divertissement interactif				
E-Vidéo	Production audio-vidéo	100 000 \$ à 249 999 \$			1
Evolliia	E-Communication/e-marketing				
Exfo	Logiciel, informatique et TIC				
Ex Machina	Arts numériques				
Exmuro, arts publics	Arts numériques	Moins de 100 000 \$	Moins de 100 000 \$	5 000 \$	2
Expertia	E-Communication/e-marketing				
Fokus Productions	E-Communication/e-marketing				
Fortsum	Logiciel, informatique et TIC				
FrameJam	Jeux et divertissement interactif				
Frima Studio	Jeux et divertissement interactif	10 000 000 \$ à 24 999 999 \$	500 000 \$ à 749 999 \$	1 700 000 \$	230

Fujitsu	Logiciel, informatique et TIC				
Gabor Inc.	E-Communication/e-marketing				
Graph Synergie	Arts numériques	1 000 000 \$ à 1 499 999 \$	100 000 \$ à 249 999 \$	125 000 \$	15
Groupe Trifide	Géospatial				
Groupe TVA	Logiciel, informatique et TIC				
Hatem + D	E-Communication/e-marketing				
Hookt Studio	E-Communication/e-marketing	400 000 \$		10 000 \$	10
ID&T Multimédia	E-learning				
Imarcom	E-Communication/e-marketing				
Infodev	Optique photonique				
Infoglobe	Logiciel, informatique et TIC				
InnovMetric	Optique photonique				
Institut National d'Optique	Optique photonique				200
Iota Studio	Jeux et divertissement interactif				
Ixmédia Inc.	Logiciel, informatique et TIC				
K8e K8e Productions artistiques et culturelles Inc.	Production audio-vidéo		100 000 \$ à 249 999 \$		4
Kabane	Production audio-vidéo				
Kéo Communication	E-Communication/e-marketing				
Kinomada	Production audio-vidéo				
Korem	Géospatial				
La Bande Vidéo	Production audio-vidéo	250 000 \$ à 499 999 \$	Moins de 100 000 \$	60 000 \$	4
La Cavalerie	Production audio-vidéo				
La Chambre Blanche	Arts numériques	300 000 \$		moins de 10 000 \$	10
Lanterne Digitale	Arts numériques				

Leonard-Design et Génie Web	E-Communication/e-marketing	250 000 \$ à 499 999 \$	Moins de 100 000 \$		6
Les Dompteurs de Souris	E-Communication/e-marketing				
Les Productions de Film Dionysos Inc	Production audio-vidéo				5
LG2	E-Communication/e-marketing				
Libéo	Logiciel, informatique et TIC	4 000 000 \$	500 000 \$	300 000 \$	60
Locations Michel Trudel Inc.	Production audio-vidéo	500 000 \$ à 749 999 \$	Moins de 100 000 \$		50
LXB Communication Inc.	E-Communication/e-marketing				
MA14	E-Communication/e-marketing				
Maelstrom Créatif Inc.	E-Communication/e-marketing	250 000 \$ à 499 999 \$	Moins de 100 000 \$		3
Mapgears Inc.	Logiciel, informatique et TIC	480 000 \$		144 000 \$	9
Mediom Internet	Logiciel, informatique et TIC				7
Mirage 3dfx.inc.	Production audio-vidéo	250 000 \$ à 499 999 \$	Moins de 100 000 \$		5
Mirego	Logiciel, informatique et TIC				
MRK3	Logiciel, informatique et TIC				
Nebbio	Logiciel, informatique et TIC				
Net Création	E-Communication/e-marketing	250 000 \$ à 499 999 \$			4
Nexun Média	Logiciel, informatique et TIC				
Nine Dots Studio	Jeux et divertissement interactif				
Nofolo	Logiciel, informatique et TIC				
Nova Film	Production audio-vidéo	250 000 \$ à 499 999 \$			4
NovAxis Solutions Inc.	Logiciel, informatique et TIC	1 800 000 \$		150 000 \$	17

O2 Web Solutions	E-Communication/e-marketing				
Obzerv	Optique photonique				
Octo Film	Production audio-vidéo				
Octova	E-Communication/e-marketing				
Œil pour œil 3D	Arts numériques				
Optel Vision	Optique photonique				
Optosécurité	Optique photonique				
Oracle Taleo	Logiciel, informatique et TIC				
Orpheo Canada	E-Communication/e-marketing	500 000 \$ à 749 999 \$			3
Ose Design	E-Communication/e-marketing				
Oxygène Communication	E-Communication/e-marketing				
PanaVue	Logiciel, informatique et TIC				
Phytronix	Optique photonique				
Piedestal Productions Inc.	Production audio-vidéo	250 000 \$ à 499 999 \$	Moins de 100 000 \$	20 000 \$	5
Piranha Agence Tactique	Logiciel, informatique et TIC				
Pointcomm	E-Communication/e-marketing				
Productions des Années Lumière Inc.	Production audio-vidéo				
Productions et Éditions 10e Avenue Inc.	Production audio-vidéo				5
Productions Far Est	Production audio-vidéo				
Productions Nūcom	Production audio-vidéo				
Productions Recto-Verso	Arts numériques				8
Productions Rhizome	Production audio-vidéo				
Productions RPM inc.	Production audio-vidéo				
Productions Thalie inc.	Production audio-vidéo				
Productions vues d'en haut	Production audio-vidéo				

Prospection inc.	Logiciel, informatique et TIC				
Québecomm	Production audio-vidéo				
Radio Canada	Logiciel, informatique et TIC				
Reflét Vidéo	Production audio-vidéo				
Remi Lorti Motion Design and Visual Storytelling	Arts numériques				
SAGA	Arts numériques				
Sarbakan	Jeux et divertissement interactif	5 000 000 \$ à 9 999 999 \$	100 000 \$ à 249 999 \$	220 000 \$	75
Scarecrow Digital	Jeux et divertissement interactif				
Simco Technologies	Logiciel, informatique et TIC				
Simon Bébard	E-Communication/e-marketing				
Skex Communication	Logiciel, informatique et TIC				
Sogique	Logiciel, informatique et TIC				
Sogix	Logiciel, informatique et TIC				
Sonoptik	Logiciel, informatique et TIC	250 000 \$ à 499 999 \$	100 000 \$ à 249 999 \$		10
Spatialytics	Géospatial				
Spektrum Media	Logiciel, informatique et TIC				
Spirafilm	Production audio-vidéo				5
SportAction Vidéo inc.	Production audio-vidéo				
Squeeze Studio	Arts numériques	700 000 \$	175 000 \$	40 000 \$	11
Studio Élément	Production audio-vidéo	1 000 000 \$	1 000 000 \$	300 000 \$	20
Studio Expression	Production audio-vidéo				
Studio Global Inc.	Production audio-vidéo	100 000 \$ à 249 999 \$	Moins de 100 000 \$		1
Studio Parabole inc.	Jeux et divertissement interactif		20 000 \$	5 000 \$	1

Studio Sismique	Production audio-vidéo				
Studio Virtuel Concept	Arts numériques				
SVI eSolutions	E-communication/e-marketing				
Technologie CD Wares	Logiciel, informatique et TIC				
Teksho	Production audio-vidéo				20-25
Télé-Québec	Logiciel, informatique et TIC				
Teraxion	Optique photonique				
Thot Cursus Inc.	E-learning	160 000 \$	40 000 \$	20 000 \$	10
Tiebreaker	Jeux et divertissement interactif				
TINK	E-communication/e-marketing				30
Tout Écran Inc.	Production audio-vidéo	750 000 \$ à 999 999 \$	Moins de 100 000 \$	20 000 \$	Pigistes
Toxine Inc.	Production audio-vidéo	Moins de 100 000 \$			1
Transcodage International et Copiage Vidéo inc	Production audio-vidéo				
Transistor design	E-communication/e-marketing				
Triomphe Marketing et Communication	E-communication/e-marketing				
Truthbird	E-Communication/e-marketing				
Ubisoft	Jeux et divertissement interactif	50 000 000 \$ et plus		3 930 000 Euros	260
Unik Média	E-Communication/e-marketing				
Ux-Co	E-communication/e-marketing	10 000\$ à 100 000\$	1 000\$ à 10 000\$	1 000\$ à 10 000\$	1 à 10
Valea Production	Production audio-vidéo				
Vélocité productions-Vélocité international inc.	Production audio-vidéo				
Vidéo Femmes	Production audio-vidéo				9
Vision Concept	Production audio-vidéo	1 000 000 \$ à 1 499 999 \$	Moins de 100 000 \$		3

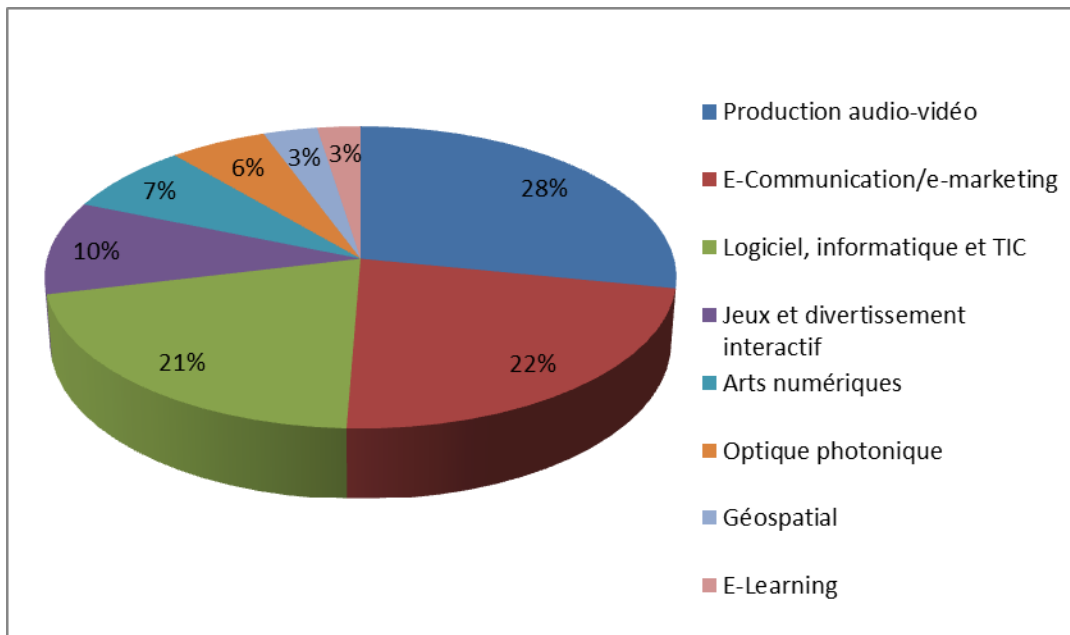
Volta	Jeux et divertissement interactif	2 000 000 \$ à 2 999 999 \$		40 000 \$	18
WebTelecom	E-communication/e-marketing				
Xeos Imagerie	Géospatial				
ZAP Québec	Logiciel, informatique et TIC				
Zengo	E-Communication/e-marketing				

Organismes

Nom de la société	Filière
Association Québécoise des Informaticiennes et Informaticiens Indépendants	Association/promotion
Bureau du Cinéma et de la Télévision du Québec	Association/promotion
CEFRIO	Centre de recherche
CEGEP de Limoilou	Institution d'enseignement
CEGEP de Ste-Foy	Institution d'enseignement
Centre d'Enseignement et de Recherche en Foresterie	Institution d'enseignement
Centre de Recherche en Aménagement et Développement	Centre de recherche
Centre de Recherche en Géomatique	Centre de recherche
Centre de Robotique et de Vision Industrielle	Centre de recherche
Centre de Solutions Technologiques en Orthèses et Prothèses	Centre de recherche
Centre en Imagerie Numérique et Médias Interactifs	Centre de recherche
Chaire de recherche du Canada en ingénierie d'entreprises : Conception et gestion des réseaux manufacturiers et logistiques	Centre de recherche
Chaire de recherche du Canada sur les Nouveaux environnements numériques et l'intermédiation culturelle (NENIC)	Centre de recherche
Chaire de Recherche sur les Cultures Numériques	Centre de recherche
Collège Bart	Institution d'enseignement
Collège O'Sullivan	Institution d'enseignement
Decision Adaptation Multi-AgentS (DAMAS)	Centre de recherche

École de Cinéma et de télévision de Québec (ECTQ)	Institution d'enseignement
Ellicom	Institution d'enseignement
Institut Technologies de l'Information et Sociétés (ITIS)	Centre de recherche
Laboratoire Co-DOT	Centre de recherche
Laboratoire de Muséologie et d'Ingénierie de la Culture	Centre de recherche
Laboratoire des Nouvelles Technologies de l'Image, du Son et de la Scène	Centre de recherche
Laboratoire de Système Mécaniques Intelligents	Centre de recherche
Laboratoire de Vision et Systèmes Numériques	Centre de recherche
Laboratoire d'Informatique Cognitive	Centre de recherche
Laboratoire Ex situ	Centre de recherche
Méduse	Association/promotion
Musée de la civilisation	Musée
Observatoire de la Culture et des Communications du Québec	Centre de recherche
Observatoire des Médias Sociaux en Relations Publiques	Centre de recherche
Trans Tech - Réseau des CCTT	Association/promotion
TechnoCompétences	Association/promotion
TéléApprentissage Communautaire et Transformatif (TACT)	Institution d'enseignement
Télé-Université (QC)	Institution d'enseignement
VETIQ (La Voix des Entrepreneurs en T.I. du Québec)	Association/promotion

Annexe : Distribution des segments de marché de l'échantillon



Annexe : Méthodologie

La présente recherche se décline en quatre volets principaux. Le premier correspond à la présentation des trois modèles de Média Lab sélectionnés, alors que les trois suivants relèvent plus directement de la dimension empirique de l'étude. Ces trois volets comprennent l'enquête auprès d'entreprises et d'organisations de la région de Québec, les études de cas de collaborations entre certaines entreprises et le monde académique ainsi que la cartographie des entreprises et des organisations pouvant potentiellement être intéressées par un Média Lab à Québec. Dans ce qui suit, il s'agit d'exposer la méthodologie employée pour chacun des volets mentionnés.

La documentation des trois modèles

Pour présenter les trois modèles de Média Lab — celui du Massachusetts Institute of Technologies, d'Hexagram et du Banff Centre — une revue des informations publiques disponibles a d'abord été effectuée. Celles-ci ont principalement été collectées sur les sites internet officiels respectifs des Média Lab et à partir d'articles provenant de sources diverses, telles que journaux, revues scientifiques et revues spécialisées. Dans le cas d'Hexagram, l'information était plus difficile à collecter à partir d'Internet en sorte qu'une entrevue a dû être effectuée auprès de responsables à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Une demande d'entrevue, contenant un document d'information sur le but de la recherche, a été envoyée par courriel. L'entretien, sous forme de questions ouvertes, s'est tenu à l'UQÀM avec deux responsables et membres-chercheurs d'Hexagram-UQÀM. Un formulaire de consentement leur a été présenté avant de commencer l'entrevue. Une fois les entrevues terminées, une retranscription intégrale fut effectuée afin de servir de matériel de base pour l'analyse. À partir des informations recueillies, il a été possible de dresser le portrait de chacun des Média Labs à l'étude, de leur fonctionnement administratif, de leur financement et de la manière dont ils traitaient la question de la propriété intellectuelle, entre autres.

L'enquête auprès d'entreprises et d'organisations

Ce volet de la recherche s'intéresse à la compréhension que certains acteurs pertinents de la région de la Capitale-Nationale se font d'un Média Lab et d'une implantation possible à Québec. 14 interviewés ont ainsi été amenés à exposer leurs vues sur la forme et le fonctionnement que devrait prendre, selon eux, un Média Lab Québec ; pour y arriver, divers thèmes se rapportant à la dynamique des Médias Lab ont été explorés. Les différents thèmes abordés sont : la compréhension du concept de Média Lab, l'espace, les transferts technologiques et l'innovation, l'organisation administrative, le financement, la recherche et la formation universitaire ainsi que la diffusion et la présence dans la communauté urbaine. Afin de répondre à ces objectifs, la méthode par entrevue semi-dirigée a été sélectionnée ; celle-ci donne l'avantage de laisser le répondant s'exprimer pleinement sur un sujet préalablement défini par la grille d'entrevue³³ (voir Annexe).

³³ Jean-Claude Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011.

Concernant la sélection des entreprises, celle-ci a reposé sur un souci de représenter la diversité des multiples filières potentiellement intéressées par l'implantation d'un Média Lab à Québec. Ceci permet de sonder les besoins, les attentes et les perceptions d'un ensemble d'acteurs qui agissent dans des secteurs d'activités variés ce qui, conséquemment, enrichit la conception que l'on peut se faire d'un Média Lab adapté aux réalités de la région de Québec³⁴. À partir du document de cartographie des entreprises et des organisations de Québec (voir Annexe), des regroupements ont été faits en neuf filières : les arts numériques³⁵, la production audio-vidéo, la e-communication et le e-marketing, les jeux vidéo et le divertissement interactif, le e-learning, les logiciels, l'informatique et les TIC, l'optique photonique ainsi que le géospatial. Par manque de temps et par manque d'intérêt de la part des groupes rejoints, chacun de ces domaines est représenté dans l'échantillon sauf en ce qui a trait à la e-communication et au e-marketing ainsi qu'au géospatial.

Pour chacune des filières, l'entreprise a été choisie en fonction de divers critères : son rapport à la technologie, aux multimédias ou aux TIC ainsi qu'à la création et à la recherche, son intérêt pour les domaines nouveaux ou expérimentaux, ses liens avec les acteurs du secteur d'activité de même que l'expérience ou la grosseur de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments doivent être pris en compte dans la mesure où ils peuvent influencer l'intérêt envers le projet d'implantation d'un Média Lab à Québec. Dans certains cas précis, une sélection aléatoire a été effectuée pour départager les interviewés potentiels. Cette méthode probabiliste permet de faciliter la sélection de cas lorsque la taille de l'échantillon est restreinte et contraignante alors que plusieurs participants potentiels disposent de caractéristiques similaires³⁶.

Dans le cas cette fois des organismes, la sélection repose sur la représentativité des filières précédemment énoncées. Les organisations choisies sont surtout, mais pas exclusivement, orientées vers la recherche scientifique et portent toutes un intérêt, de près ou de loin, aux technologies, au numérique ou aux TIC.

Une fois la sélection des participants potentiels effectuée, le recrutement s'est fait par courriel, en plusieurs vagues pour tenter de rejoindre le maximum d'entreprises et d'organisations. Lors de ces premiers contacts par courriel, une présentation du projet incluant trois définitions de Média Labs était mise en pièce jointe afin de mettre en contexte les potentiels répondants. Lorsque cette méthode s'est montrée insatisfaisante, des appels téléphoniques ont été faits en guise de dernière tentative. Les entrevues avec les répondants se sont effectuées sur une période d'un mois ; de la fin du mois de mai jusqu'à la fin du mois de juin 2013. Avant le début de l'entrevue, un bref récapitulatif des buts de l'entretien était fait et un formulaire de consentement était présenté (voir Annexe). Les entrevues se sont déroulées dans un lieu déterminé par le participant — généralement à son lieu de travail, sauf dans un cas où l'interview a été mené à

³⁴ Madeleine Grawitz, *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2001 ; Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006.

³⁵ Les Arts numériques comprennent ici les entreprises dont l'expertise est organisée autour des arts visuels, du théâtre, de la création et du spectacle vivant tout en ayant une approche fondée sur l'utilisation du multimédia et des TIC.

³⁶ William Fox, *Statistiques sociales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2001.

l'INRS — et ont duré, en moyenne, entre trente minutes et une heure, dépendamment de la volubilité du répondant. Pour ce volet, quatorze entrevues ont donc été effectuées. Une fois les entrevues terminées, une retranscription intégrale était effectuée afin de servir de matériel de base pour l'analyse.

Les études de cas

Ce volet se propose d'exposer trois cas de collaborations inédites dans la région de Québec entre des entreprises et des milieux universitaires : l'échange entre Ex Machina et le Media Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la collaboration entre Créaform et le Laboratoire de Vision et de Systèmes Numériques (LVSN) de l'Université Laval ainsi que la collaboration entre Ubisoft et le Laboratoire Cognition, Distribution, Organisation, Technologie (Co-DOT) aussi de l'Université Laval. Le but est de cerner certains éléments qui peuvent faciliter ou compromettre l'élaboration de projets fructueux entre de telles entités. La démarche vise plus généralement à identifier des pistes de solution quant aux problèmes potentiels auxquels pourraient être confrontés un éventuel Média Lab Québec. La sélection des entreprises et des groupes de recherche s'est fait sur la base suivante : afin de recouper l'ensemble des dimensions d'un Média Lab, un cas de collaboration devait représenter le domaine artistique — Ex Machina —, un autre le domaine industriel et technologique — Créaform —, alors que le dernier devait témoigner d'un maillage dans le domaine du multimédia ou du divertissement interactif — Ubisoft. Le recrutement s'est fait par courriel et par téléphone, ce qui a permis d'explicitier le but de la recherche et les modalités entourant l'entrevue. Les entrevues, au total de cinq, ont été réalisées de la fin du mois de mai jusqu'à la fin du mois de juin 2013. La méthode choisie pour collecter les informations fut celle de l'entrevue ouverte, sans grille d'analyse. Cette approche permet de discuter de thèmes généraux en prenant la forme d'une discussion fluide. Elle paraissait adéquate dans la mesure où l'intérêt de la rencontre était d'identifier les grandes lignes de la collaboration³⁷. Avant l'entrevue, une feuille résumant le projet était présentée au participant et il lui était demandé de signer un formulaire de consentement stipulant que l'entreprise et la personne seraient identifiées dans le présent rapport.

Pour l'échange entre Ex Machina et le Media Lab du MIT, seule l'entreprise québécoise a été rencontrée, puisqu'il semblait impossible d'interviewer un responsable du MIT à Cambridge. Lors de cette entrevue, deux des chercheurs se sont rendus aux bureaux d'Ex Machina pour y rencontrer trois représentants de l'entreprise ; l'entretien a duré un peu plus d'une heure. Pour le second cas, celui entre Créaform et le Laboratoire de Vision et Systèmes Numériques, deux entretiens ont été réalisés ; l'un avec un représentant de la recherche et développement chez Créaform et l'autre avec le responsable du Laboratoire. Deux chercheurs se sont rendus aux bureaux des organisations respectives pour les entretiens et ceux-ci ont duré entre quarante-cinq minutes et une heure. Pour la dernière étude de cas touchant Ubisoft et le laboratoire Co-DOT, une entrevue a été effectuée avec chacun des représentants des entités respectives. Un seul chercheur s'est présenté aux rencontres. Celles-ci se sont déroulées dans les bureaux des organisations en question et

³⁷ Jean-Claude Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011.

ont duré entre vingt minutes et une demi-heure. Une fois les entrevues terminées, une retranscription intégrale était effectuée afin de servir de matériel de base pour l'analyse.

Cartographie d'entreprises et d'organisations

Dans ce volet, une liste des entreprises et des organisations — OBNL ou institutions d'enseignement — a été dressée afin d'identifier de potentiels partenaires intéressés par l'implantation d'un Média Lab dans la région de la Capitale-Nationale. Cette liste a été construite sur la base d'une autre semblable, mais plus ancienne fournie par le mandataire du projet, soit Québec International ; elle a aussi permis la sélection des participants aux entrevues. La première étape fut de déterminer les critères de sélection des entreprises ou des organisations pouvant être amenées à collaborer ou bénéficier d'un éventuel Média Lab à Québec. Neuf regroupements ont été arrêtés selon leur rapport à la technologie et au numérique : les arts numériques, la production audio-vidéo, la e-communication et le e-marketing, les jeux vidéo et le divertissement interactif, le e-learning, les logiciels, l'informatique et les TIC, l'optique photonique ainsi que le géospatial. Ensuite, la liste a été épurée des cas ne correspondant pas ou peu aux critères sélectionnés. L'étape suivante a visé à mettre à jour la liste à partir d'une recherche des informations disponibles sur les sites internet des entreprises et des organisations. De cette manière, il a été possible de bonifier la liste pour y inclure plus d'une centaine de cas. La dernière étape a cherché à collecter des informations sur ces entreprises et organisations en question à partir de leur numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : le chiffre d'affaire approximatif, le nombre d'employés approximatif, les investissements approximatifs dans l'entreprise durant la dernière année et le montant approximatif investi en recherche et développement durant la dernière année. Un courriel expliquant le but de la recherche et sollicitant les informations mentionnées a été envoyé à l'ensemble des entreprises présentes dans la liste. Bien que les taux de réponse soient faibles (28,57 %) en regard au nombre d'entreprises contactées, il s'agit d'un niveau de réponse raisonnable compte tenu de la nature des informations sollicitées, du but du projet et de la méthode d'enquête choisie.

Annexe : Bibliographie

Livres et articles

- CAYOUILLE, Pierre, « Arrêtez, monsieur, vous faites rougir ma robe ! », *L'Actualité*, vol. 31, n° 4, 15 mars 2006, p. 76.
- CHANTEPIE, Philippe et Alain LE DIBERDER, *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, La Découverte, 2010.
- COMBESSIE, Jean-Claude, *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte, 1996.
- FOURMENTRAUX, Jean-Paul, « Artiste, chercheur, innovateur : le consortium Hexagram », *Culture et Musées*, n° 19, 2012, p. 25-42.
- FOX, William, *Statistiques sociales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2001.
- FREEDMAN, David, « The Media Lab the Crossroads », *The MIT Technology Review*, 1^{er} septembre 2000, p. 2.
- GRAWITZ, Madeleine, *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2001.
- HASSAN, Robert, « The MIT Media Lab : Techno Dream Factory or Alienation as a way of Life ? », *Media, Culture and Society*, vol. 25, 2003, p. 87-106.
- HAWKINS, Richard *et al.*, « Toward Digital Intermediation in the Information Society », *Journal of Economic Issues*, vol. 33, n° 2, 1999, p. 383-391.
- KAUFMANN, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011.
- MATTELARD, Armand, *Histoire de la société de l'information*, Paris, La Découverte, 2009.
- MUCCHIELLI, Alex, *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, 1994.
- ROWAN, David, « Open University : Joi Ito plans a Radical Reinvention of MIT's Media Lab », *Wired*, UK edition, novembre 2011, p. 1-15.
- QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006.

Sites web

- BOULDERPAVEMENT, « Boulderpavement – Arts and Ideas, Issue 10-2013 », *Boulderpavement*, <http://boulderpavement.ca/issue010/> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- CIRMMT, « The science and technology of music », *Centre for interdisciplinary research in music media and technology*, <http://www.cirmmmt.mcgill.ca/> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES QUÉBEC, « Résidences d'artistes et d'écrivains québécois au BANFF Centre », *Conseil des arts et des lettres Québec*, <http://www.calq.gouv.qc.ca/artistes/studios/banff.htm> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- COUNCIL FOR THE ARTS AT MIT, « Lepage at MIT », *Arts at MIT*, <http://arts.mit.edu/mcdermott/lepage-at-mit/> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM CONCORDIA, « Centre for research-creation in media arts and technologies », *Hexagram Concordia*, <http://hexagram.concordia.ca/news-events> (En ligne), site consulté en juin 2013.

- HEXAGRAM CONCORDIA, « Infrastructure support », *Hexagram Concordia*, <http://hexinfrastructure.concordia.ca/> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM UQAM, « Calendrier d'activités », *Hexagram UQAM*, <http://hexagram.uqam.ca/activites> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM UQAM, « Équipements », *Hexagram UQAM*, <http://goo.gl/6sLhX> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM UQAM, « Evolver : Logiciel de création de personnages virtuels », *Hexagram UQAM*, <http://hexagram.uqam.ca/node/538> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM UQAM, « Infrastructures », *Hexagram UQAM*, <http://www.hexagram.uqam.ca/livre/infrastructures> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- HEXAGRAM UQAM, « SET Design », *Hexagram UQAM*, <http://hexagram.uqam.ca/content/set-design> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- LAMARRE, Louise, « Holo editorial layering process », *H.E.L.P.*, <http://www.h-e-l-p.ca/HELP/Home.html> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- LE CINQ, « À propos du CINQ », *Consortium en innovation numérique du Québec*, <http://lecinq.org/> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT GLOBAL SHAKESPEARES, « The Tempest », *MIT Global Shakespeares*, <http://globalshakespeares.mit.edu/tempest-lepage-robert-2012/> (En ligne), site consulté en juillet 2013.
- MIT MEDIA LAB, « A unique perspective », *MIT Media Lab*, http://www.media.mit.edu/files/unique_0.pdf (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Building », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/about/building> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Fact Sheet », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/news/fact-sheet> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Media Lab Projects List », *MIT Media Lab*, <http://www.xskj.gov.cn/zgxsxw/AttachStorage/1f535543-fc0a-4b18-b82b-256818c49606/MIT%20Media%20Lab%20Projects.pdf> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « MIT Media Lab members », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/files/sponsors.pdf> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Spin-Offs », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/sponsorship/spin-offs> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Sponsorship – FAQ », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/sponsorship/faq> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Sponsorship – Getting value », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/sponsorship/getting-value> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- MIT MEDIA LAB, « Top 25 Products or platforms », *MIT Media Lab*, <http://www.media.mit.edu/files/25inventions.pdf> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- PATRIMOINE CANADIEN, « Fonds du Canada pour l'investissement en culture », Patrimoine canadien, <http://www.pch.gc.ca/fra/1268609659093/1268611082334> (En ligne), site consulté en juin 2013.
- PATRIMOINE CANADIEN, « Fonds du Canada pour les espaces culturels », Patrimoine canadien, <http://www.pch.gc.ca/fra/1267728945673#a1> (En ligne), site consulté en juin 2013.

PRÉCO, « Le prototypage rapide au service de l'écodesign », *PRéco*, <http://www.preco.ca/index.swf> (En ligne), site consulté en juin 2013.

S. DONALDSON, Peter, « About Global Shakespeares », *MIT Global Shakespeares*, <http://globalshakespeares.mit.edu/about/> (En ligne), site consulté en juin 2013.

THE BANFF CENTRE, « About BMNI », *The BANFF Centre*, <http://www.banffcentre.ca/bnmi/about/> (En ligne), site consulté en juin 2013.

THE BANFF CENTRE, « Corporate giving and sponsorship », *The BANFF Centre*, http://www.banffcentre.ca/support/fundraising/corporate_giving.asp (En ligne), site consulté en juin 2013.

THE BANFF CENTRE, « Film & Média », *The BANFF Centre*, <http://www.banffcentre.ca/film-media/facilities/> (En ligne), site consulté en juin 2013.

THE BANFF CENTRE, « Programs at the BANFF Centre – 10th international symposium on smart graphics », *The BANFF Centre*, <http://www.banffcentre.ca/programs/program.aspx?id=1057> (En ligne), site consulté en juin 2013.

THE BANFF CENTRE, « Programs at the BANFF Centre – The IDEA Summit 2012 », *The BANFF Centre*, <http://www.banffcentre.ca/programs/program.aspx?id=1314> (En ligne), site consulté en juin 2013.

Annexe : Exemples de mécénat au Banff Centre

Alliance Pipeline	Rogers Communications Inc.
Amazon.com Inc.	Scotiabank
BMO Financial Group	Shaw Communications Inc.
CBC Edmonton	Shell Canada Limited
CBC Radio Canada	Sony
Chevron Canada Resources	Spectra Energy
Christie Digital	Sun Life Financial
CIBC	Talisman Energy Inc.
Coca-Cola Bottling Company	TD Bank Group
Dolby	Telus
Enbridge Inc.	TransAlta Corporation
FirstEnergy Capital Corp.	Universal Studios Canada Inc.
Groupe Germain	Unlimited Video Staging
Husky Energy Inc.	Yamaha Canada Music Ltd.
Investors Group	
Matrix Video Communications	Fondations
Mountain Equipment Co-op	Birks Family Foundation
National Bank Financial Group	Imperial Oil Foundation
National Geographic	The Jarislowsky Foundation
Nesbitt Burns Inc.	Quebecor Fund
The North Face	Suncor Energy Foundation
Onex Corporation	
Osum Oil Sands Corp	
Panasonic	
Power Corporation of Canada	
RBC, RBC Capital Markets, and RBC Foundation	

Annexe : Questionnaire Média Lab

A. Le Média Lab comme interface entre innovation technologique et création artistique :

1. Quelle est votre compréhension de ce qu'est un Média Lab et comment voyez-vous une possible implantation à Québec ?
2. Selon vous, quels domaines à la jonction de l'innovation technologique et de la création artistique sont les plus porteurs à Québec ?
3. Quelles sont les spécificités (historiques, culturelles, etc.) que détient la ville de Québec qui pourrait l'aider dans la mise sur pied d'un Média Lab ?

B. Le Média Lab comme espace vivant et lieu de partage :

4. Croyez-vous qu'un éventuel Média Lab à Québec doit prendre forme dans un lieu physique particulier ? Et pourquoi ?
 - 4.1 (Si oui à la question 4) : L'implantation d'un Média Lab est préférable dans quelle partie de la ville ?
 - 4.1.1 Quel type d'architecture interne et d'espace de travail devrait prendre le Média Lab ?
 - 4.1.2 La ville devrait-elle fournir le lieu d'implantation du Média Lab Québec ?
 - 4.2 (Si non à la question 4) : Sous quelle forme devrait se présenter l'espace virtuel d'un Média Lab ?

C. Le Média Lab comme lieu de convergence :

5. De quelle manière serait-il possible d'augmenter les transferts technologiques entre les usagers d'un éventuel Média Lab ?
6. Quel serait le meilleur moyen, selon vous, d'assurer la flexibilité et le dynamisme des échanges entre l'innovation technologique et la création artistique ?
 - 6.1 Est-ce qu'un mode de fonctionnement par projet vous semble le plus approprié ?
7. Quel type de collaboration et de partenariat voudriez-vous voir au Média Lab ?
8. Comment entrevoyez-vous la place d'un éventuel Média Lab Québec sur le plan international (rayonnement, commercialisation, etc.) ?

D. Organisation administrative :

9. Doit-on trouver des mécanismes pour assurer le *leadership* et l'indépendance de l'administration ? Si oui, lesquels ?
10. Quelle est la place des *sponsors* dans l'organigramme d'un éventuel Média Lab (participation à des comités, conseil administratif, etc.) ?
11. D'un point de vue général, croyez-vous que la structure organisationnelle d'un éventuel Média Lab devrait relever d'un consortium d'entreprises et d'institutions d'enseignement ou plutôt ne relever que de l'une d'entre elles ?

E. Financement :

12. Quel type de financement privilégieriez-vous dans le cadre d'un Média Lab à Québec : un financement public, privé ou mixte ?

F. Recherche et formation universitaire :

13. Les Média Labs en Amérique et en Europe contribuent aussi à la formation de pointe. Quel rôle accorderiez-vous à cette formation dans le cadre d'un Média Lab à Québec ? De quelle manière peut-on créer un bassin intéressant d'étudiants et de potentiels travailleurs ?

G. Diffusion et présence dans la communauté urbaine :

14. D'après vous, est-ce qu'un éventuel Média Lab doit se rendre accessible et être ouvert aux citoyens de Québec ? Et pourquoi ?
- 14.1 (Si oui à la question 14) : Par quels moyens est-il possible de diffuser les résultats techniques, scientifiques (conférence, ateliers, etc.) et culturels (expositions, spectacles, etc.) ?

Annexe :

Document d'information sur le projet de recherche

Titre du projet : Enjeux et acteurs autour de la création d'un médialab dans la région de Québec : recension critique et études de cas

Recherche menée par une équipe composée de Jonathan Roberge, professeur, titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les nouveaux environnements numériques et l'intermédiation culturelle, INRS – Centre Urbanisation Culture Société (418-687-6401/jonathan.roberge@ucs.inrs.ca), Jean-Daniel Glazer-Allard et Gabrielle Doucet-Simard, étudiants à la maîtrise en sociologie à l'Université Laval (418-687-6400 poste 4502/JeanDaniel.GlazerAllard@ucs.inrs.ca / Gabrielle.DoucetSimard@ucs.inrs.ca). Cette recherche est commanditée par Québec international.

Madame / Monsieur,

Voici un ensemble d'informations sur ce projet de recherche auquel nous vous avons invités à participer.

1. L'objectif est d'étudier la pertinence et la viabilité d'un projet de médialab à Québec. Les médialabs qui ont été créés depuis les années 1980 relèvent tous d'une volonté de lier les milieux de la recherche universitaire et ceux des industries technoculturelles (arts numériques, divertissements interactifs, logiciels, etc.). En créant ce type d'interface, le but est de favoriser l'émergence de projets rassembleurs, le transfert d'expertise et la diffusion à un large public de projets en innovation-crédation qui autrement risqueraient de passer inaperçus. C'est dans ce contexte que la filière ANDI (Arts numériques et divertissements interactifs) a identifié la possibilité de mettre sur pied un tel laboratoire à titre de projet porteur pour le développement économique de la région de la Capitale-Nationale.
2. Votre participation au projet consistera à accorder une entrevue d'environ une heure à un des membres de l'équipe de recherche. Cette entrevue portera sur divers aspects de votre possible intérêt pour un médialab à Québec. Les données seront utilisées pour faire un portrait d'ensemble des acteurs autour d'un éventuel médialab de même que la faisabilité de celui-ci.
3. En participant à cette recherche, vous contribuerez à une meilleure compréhension de la situation. Les données recueillies seront utiles à l'étude des besoins exprimés par les acteurs de la région de Québec. Par ailleurs, la confidentialité des entrevues est garantie de sorte que ne subsistent que des risques de reconnaissance indirecte des interviewés.
4. S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de choisir de ne pas répondre sans avoir à fournir de raisons et sans inconvénient. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant(e) volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous en retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire.

5. La confidentialité des résultats sera assurée de la façon suivante : codification par chiffre des noms des répondants et des entreprises. Aucun élément du rapport de recherche ne permettra de retracer votre identité de sorte que, encore une fois, ne subsistent que des risques indirects de reconnaissance.

Une fois retranscrites, les entrevues seront conservées dans des fichiers sécurisés par mot de passe. Les retranscriptions ne seront accessibles qu'aux chercheurs qui participent au projet. Les fichiers et les retranscriptions seront détruits en juillet 2015. Les données recueillies ne serviront que dans le cadre de la présente recherche.

Si vous choisissez de nous accorder l'entrevue, nous vous demanderons au préalable de prendre connaissance et de signer un formulaire de consentement en deux exemplaires (dont vous garderez une copie). L'objectif de ce formulaire est de démontrer que les responsables de la recherche et l'interviewer ont le souci de protéger le droit des personnes qui participent à la recherche. Avant de signer le formulaire, vous pouvez, si vous le désirez, demander à l'interviewer toutes les informations supplémentaires que vous jugerez à propos d'obtenir sur le projet de recherche. Vous pouvez aussi rejoindre un des membres de l'équipe pour des informations supplémentaires dont les coordonnées apparaissent sur cette lettre. Vous trouverez également, à la fin de cette lettre, le nom d'une personne extérieure à la recherche susceptible de vous renseigner sur vos droits en tant que sujet de cette recherche, M^{me} Nicole Gallant.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Personne ressource à l'intérieur de l'équipe de recherche :

Jonathan Roberge, Ph.D.

Professeur assistant

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les Nouveaux Environnements Numériques et l'Intermédiation Culturelle (NENIC Lab)

Institut national de la recherche scientifique

Centre Urbanisation Culture Société

490, rue de la Couronne

Québec (Québec), Canada, G1K 9A9

Tél. 418-687-6401, téléc. 418-687-6425

Courriel : jonathan.roberge@ucs.inrs.ca

Personne ressource extérieure à l'équipe de recherche :

Madame Nicole Gallant

Présidente du Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains

INRS

490, rue de la Couronne

Québec (Québec), Canada, G1K 9A9

Tél. 418-687-6437

Courriel : nicole.gallant@ucs.inrs.ca

Formulaire de consentement des personnes interviewées

Titre du projet : Enjeux et acteurs autour de la création d'un médialab dans la région de Québec : recension critique et études de cas

J'ai pris connaissance du projet de recherche décrit dans la lettre d'information. J'ai été informé(e), oralement et par écrit, des objectifs du projet, de ses méthodes de cueillette des données et des modalités de ma participation au projet.

J'ai également été informé(e) :

- a) de la façon selon laquelle les chercheurs assureront la confidentialité des données et en protégeront les renseignements recueillis ;
- b) de mon droit de mettre fin à l'entrevue ou à son enregistrement, si je le désire, ou de ne pas répondre à certaines questions ;
- c) de mon droit, à titre de participant(e) volontaire à cette étude, de m'en retirer sans préjudice à tout moment si je le juge nécessaire ;
- d) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec le responsable du projet (Jonathan Roberge, tél : 418-687-6401).

J'ai l'assurance que les propos recueillis au cours de cet entretien seront traités de façon confidentielle et anonyme. Cependant, je suis conscient(e) que malgré toutes les précautions prises à cet effet, il demeure possible que je sois identifié(e) de manière indirecte.

J'accepte, par la présente, de participer à la recherche selon les modalités décrites dans la lettre d'information sur le projet, ci-annexée. Je signe ce formulaire en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Signature du participant(e)

Date

Personne responsable :

Jonathan Roberge, Ph.D., professeur assistant
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les Nouveaux Environnements Numériques et l'Intermédiation Culturelle (NENIC Lab)
Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société
490, rue de la Couronne, Québec (Québec), Canada, G1K 9A9, Tél. 418-687-6401

Approbation du Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains de l'INRS : 14 mai 2013.