

## « Sherbrooke, en route vers le succès »

*Allocution de M. Pierre Bélanger  
Directeur général, Sherbrooke Innopole  
Devant la communauté d'affaires de Sherbrooke  
Hôtel Delta Sherbrooke, 21 mars 2013*

LA VERSION LUE FAIT FOI

Salutations d'usage,

La semaine dernière, vous avez appris la nouvelle de mon départ prochain de la direction générale de Sherbrooke Innopole.

Comme je l'ai mentionné dans le communiqué de presse que j'ai publié à cette occasion, je souhaitais réserver mes commentaires à vous membres de la communauté d'affaires sherbrookoise quant au bilan que je fais de mon passage à Sherbrooke à titre de directeur général de Sherbrooke Innopole.

C'est devant vous en 2009 que j'avais dévoilé la stratégie mise en place dans la foulée du sommet socio-économique, c'est devant vous que je souhaite en tracer le bilan.

Dès mon arrivée, ma mission était très claire. Je devais travailler de concert avec les acteurs clés du milieu afin de faire de Sherbrooke un pôle important d'innovation reconnu sur la scène nationale et internationale.

Je devais aussi contribuer à établir un nouveau climat de collaboration afin de briser la culture des silos.

Je juge que nous avons réussi notre mission. J'ai bien dit, **Nous** et non pas **Je**, car j'ai la conviction intime que ma venue ici coïncide avec une conjoncture nouvelle qui trace la voie au succès de Sherbrooke pour l'avenir prévisible.

L'économie de Sherbrooke est une fois pour toutes bien engagée sur la route du succès. Ce n'est plus aujourd'hui qu'une question de temps afin que nous puissions en saisir pleinement les dividendes.

Ensemble, nous avons été capables de faire la route qui nous a permis de prendre le virage du modèle de développement industriel traditionnel vers une économie du savoir et de l'innovation.

Ce virage n'est pas qu'une vue de l'esprit. Dans un sondage réalisé auprès des entrepreneurs de Sherbrooke en décembre 2012, la majorité des répondants affirmaient percevoir un nouveau dynamisme économique à Sherbrooke.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que nous retrouvons à Sherbrooke les caractéristiques essentielles d'une communauté innovante.

Nous sommes devenus une communauté innovante dont l'industrie manufacturière fait partie intégrante comme en fait foi les investissements continus générant de l'innovation particulièrement en matière de productivité.

Cela a été rendu possible grâce à une mobilisation importante de tous les acteurs-clés de notre développement économique et par une détermination collective à briser la culture de silos qui prédominait chez nous jusqu'à mon arrivée à la direction générale d'IDES devenue depuis, Sherbrooke Innopole.

Cette réussite, ce succès collectif, de notre développement économique n'aurait jamais été possible sans votre complicité de tous les instants et sans l'accueil généreux que vous avez réservé à notre stratégie de développement économique basée sur cinq filières-clés.

C'est grâce à vous tous que je pourrai quitter mes fonctions chez Sherbrooke Innopole le cœur léger et avec la satisfaction d'avoir accompli la mission pour laquelle j'ai été embauché.

C'est grâce à vous tous que l'économie sherbrookoise se porte relativement bien et que nous pouvons constater qu'aujourd'hui Sherbrooke est reconnu tant sur la scène nationale qu'internationale comme un lieu d'innovation majeur.

La tenue à Sherbrooke en septembre prochain d'un événement international sur les sciences de la vie en témoigne éloquemment. Je veux tout simplement vous dire : merci.

Quand j'ai pris la parole devant vous pour la première fois en 2009, dans un événement semblable à celui d'aujourd'hui, je vous avais confié que pour moi Sherbrooke représentait l'un des secrets les mieux gardés du Québec.

J'entendais par là que les atouts exceptionnels de Sherbrooke, la qualité de ses centres de recherche, de ses chercheurs et de l'excellence de ses institutions devaient être plus largement connus.

Sur ce point particulier, je peux dire aujourd'hui que tous les membres de mon équipe ainsi que votre humble serviteur se sont faits très bavards sur les scènes nationale et internationale et qu'aujourd'hui nous ne pouvons plus revendiquer le fait d'être le secret le mieux gardé. Vous m'en voyez ravi.

J'avais aussi, à cette occasion, insisté sur le fait que pour parvenir à changer l'ordre des choses, il fallait la contribution de toutes et de tous. Il fallait une vision claire et une volonté partagée de tous les intervenants à travailler ensemble.

Je crois que si l'on examine de près les faits et les événements qui ont marqué notre vie commune depuis 2009, il y a eu des pas importants de franchis.

Comme je vous l'ai déjà dit, devenir une communauté innovante c'est une façon d'être et d'agir collectivement.

Être une communauté innovante c'est devenir un lieu où l'on se donne le mandat de penser l'avenir autrement.

Pour Sherbrooke, cela passait aussi par la fin de la culture des silos où chacun essayait de tirer la couverture de son côté ou bien agissait plutôt individuellement.

Je crois que les faits prouvent que nous avons réussi ensemble à briser cette culture de silos.

Aujourd'hui dans notre vie quotidienne et surtout dans les dossiers de développement économique, nous sentons la présence d'un leadership collectif fort.

Ce leadership collectif est incarné par une stratégie fortement partagée autour du concept de développement de cinq filières-clés. Cette stratégie de développement économique est aujourd'hui en action et donne des résultats.

Cela s'avère l'une des plus grandes réussites de notre milieu. Vous devriez toutes et tous en être très fiers.

Aujourd'hui, on n'entend plus, ou presque plus, de tiraillements entre tels ou tels acteurs. Aujourd'hui, je crois que le rôle des uns et des autres est mieux compris par chacun d'entre nous.

Par exemple, pour n'en donner qu'un, l'Université de Sherbrooke est reconnue comme l'un de nos moteurs de développement économique. Cela ne signifie pas pour autant que nous ne savons pas que l'Université n'est pas qu'au service de notre développement économique.

Elle est et sera toujours une université nationale à Sherbrooke et non pas une université régionale dédiée au développement économique de notre ville et de notre région.

C'est dans la poursuite de sa mission d'excellence, de sa capacité d'innovation, de l'excellence de son enseignement et de la recherche que celle-ci joue le mieux son rôle d'être l'un des fers de lance de notre communauté innovante.

Le rayonnement de notre université ici comme ailleurs est le cheval de Troie par excellence de notre reconnaissance comme pôle d'innovation majeur tant sur la scène nationale qu'au plan international.

Aujourd'hui, je crois que l'on comprend mieux que jamais son rôle et qu'en retour notre ville profite largement de sa présence.

Mais cela étant dit, je me permettrai de vous lire un extrait d'un article du numéro du 23 février dernier du journal Les Affaires intitulé « *Les universités, ces incubateurs de technos* ».

On y cite Yvon Gasse, titulaire de la Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval : selon lui, de bonnes universités sont loin de suffire à créer un écosystème d'entreprises et « l'un des facteurs clés, c'est un environnement qui met en valeur l'entrepreneuriat et qui aide les étudiants et les chercheurs à se lancer en affaire ».

Eh bien, c'est précisément ce qu'a fait l'Université de Sherbrooke en créant ACET, l'accélérateur de création d'entreprises technos avec lequel Sherbrooke Innopole travaille en collaboration.

Outre l'Université, notre réussite collective est aussi tributaire de l'excellence de nos différents centres de recherche et du rayonnement de toutes les institutions membres de notre pôle universitaire.

L'autre grand pan de notre réussite collective c'est cette vision partagée de notre développement économique qui s'articule autour de nos cinq filières-clés.

Sans vous refaire la démonstration de l'à-propos de notre stratégie pour l'économie sherbrookoise, je rappelle que la conjoncture dans laquelle se trouve notre économie ne nous laisse guère le choix.

Depuis le milieu des années 80, les mots innovation, changements technologiques, développement durable, métropolisation, globalisation, économie sociale sont autant de concepts qui meublent aujourd'hui nos réflexions sur le développement économique.

À ces mots qui sont des réalités extérieures à nous, nous avons patiemment labouré notre terreau de développement économique afin d'y faire jaillir de nouvelles réalités comme : culture d'entrepreneuriat, attractivité, polarisation, efficacité et innovation.

Dans un remarquable ouvrage intitulé **L'âme désarmée, Essai sur le déclin de la culture générale** publié en 1987, Allan Bloom montre bien jusqu'à quel point l'emploi d'un nouveau vocabulaire annonce une profonde transformation de la réalité : *et je cite*

« Un nouveau langage reflète invariablement un point de vue nouveau, et la vulgarisation progressive et inconsciente de termes nouveaux ou d'anciens termes utilisés de façon nouvelle, est le signe infaillible d'un changement profond dans la façon dont le monde s'articule par rapport aux individus ». *fin de la citation*

Chez nous, aujourd'hui nous avons un nouveau langage. Les mots filières-clés sont désormais familiers à tous. L'innovation est devenue une préoccupation quotidienne, la création d'une

culture d'entrepreneuriat est un objectif partagé et une économie à valeur ajoutée comme l'économie du savoir est notre mission commune.

Si cela est aujourd'hui un fait, c'est entre autres parce que nous avons créé une image de marque forte autour de Sherbrooke Innopole et que nous avons multiplié nos communications entre autres en prenant le virage web 2.0 dès 2009.

À titre anecdotique, lors de notre appel d'offres, l'équipe d'un fournisseur potentiel avait tenté de me convaincre pendant notre entretien de présentation que le web 2.0 était une distraction et que ce serait une grave erreur que d'emprunter ce sentier.

Heureusement pour nous tous, nous n'avons pas donné suite à ces conseils, ni à ce fournisseur, et quatre ans après on peut mesurer avec satisfaction tout le chemin parcouru quant à la notoriété de notre organisation et de l'économie de notre ville à l'échelle internationale.

Notre stratégie web a été une pierre angulaire de notre réussite. D'ailleurs, nous avons de nombreux indicateurs qui nous le prouvent quant à la fréquentation continue de notre site

Bref, une stratégie porteuse, les filières-clés, une vision partagée et des rôles mieux connus des différents acteurs de notre développement, la fin de la culture de silos, un branding fort et des objectifs clairs, mesurables et quantifiables sont à la base de notre succès collectif autour de Sherbrooke Innopole.

Comme je vous l'avais annoncé lors de ma première allocution en 2009, votre organisme de développement économique ne devait pas être être un organisme qui dicte les choses à faire.

Je voulais plutôt que Sherbrooke Innopole devienne un lieu où devait émerger le leadership fort dont l'économie de Sherbrooke avait besoin afin que tous s'approprient leur outil de développement économique.

Aujourd'hui, il est évident aux yeux de tous que vous vous êtes approprié Sherbrooke Innopole et que sa stratégie de développement est devenue vôtre. J'en suis très fier.

Quant aux résultats, ils sont palpables, mesurables et quantifiables. Depuis 2009, tous les principaux indicateurs sont au vert. Si vous faites l'exercice comme je l'ai fait avant de me présenter devant vous aujourd'hui, de lire nos trois derniers rapports annuels soit ceux de 2009, 2010 et 2011, vous en serez rapidement convaincus.

Permettez-moi de vous en résumer les faits saillants :

Augmentation constante des investissements, croissance significative de la population, taux de chômage plus bas que la moyenne québécoise, gain net de création d'emploi, investissements importants de nos entreprises dans la recherche et le développement, et dans la machinerie et les équipements, taux de croissance annuel de l'économie plus élevé en moyenne que la moyenne québécoise et se situant dans les

meilleures performances des grandes villes du Québec.

La création d'emplois dans nos filières-clés enregistrait l'année dernière un gain net de plus de 500 emplois et la richesse foncière s'est accrue de façon importante. Ce sont là de vrais résultats.

Je ne vous embêterai pas plus longtemps avec ces statistiques puisque j'aurai l'occasion le mois prochain de vous dévoiler, en compagnie du maire de Sherbrooke, monsieur Bernard Sévigny, et du président de mon conseil, monsieur Marc Cantin, les résultats de notre rapport annuel 2012, année que je qualifierais à la façon d'Elizabeth d'Angleterre d'Annus Horribilis compte tenu du grave accident chez Neptune et de la fermeture inattendue de Marquis Métrolitho.

La seule chose que je voudrais ajouter en primeur ici aujourd'hui c'est que les résultats préliminaires de ce rapport semblent indiquer que la tendance positive décelée depuis 2009, pour l'ensemble de ces indicateurs, semble se poursuivre pour une quatrième année consécutive en dépit des aléas nombreux des économies américaines et européennes et de l'économie internationale en général. On s'en reparlera très bientôt...

En plus des chiffres positifs qui indiquent la vitalité de l'économie de Sherbrooke, je suis très fier aussi du dynamisme exceptionnel et du professionnalisme des membres de l'équipe de Sherbrooke Innopole.

J'ai souvent dit aux membres de mon équipe une grande vérité que je tiens à répéter ici devant vous aujourd'hui : de toute ma carrière, il ne m'a jamais été donné de diriger une équipe aussi solide que celle que nous avons à Sherbrooke Innopole, la meilleure force de frappe au Québec. Cette équipe que j'ai patiemment constituée est l'un des legs dont je suis le plus fier.

Permettez-moi de vous informer au sujet du travail formidable de cette équipe. L'année dernière, les professionnels de Sherbrooke Innopole ont traité 538 dossiers dont 130 de ceux-ci sont complétés.

Par leur travail efficace dans ces dossiers, les membres de l'équipe de Sherbrooke Innopole ont permis des investissements en 2012 totalisant 62 157 699 \$ permettant la consolidation ou la création de 2 276 emplois.

Une contribution majeure à notre économie locale. Comment ne pas être fier de leur travail...

Je suis aussi très fier de l'émergence à Sherbrooke d'une véritable culture entrepreneuriale. Celle-ci a trouvé un terrain fertile chez nous grâce surtout au dynamisme de notre communauté d'affaires.

Nous lui avons quand même donné un coup de pouce avec nos deux éditions de nos campagnes de communication *Entreprendre Sherbrooke* ainsi qu'avec la mise sur pied de fonds d'aide diversifiés offerts aux entrepreneurs et de la création d'une cellule estrienne d'Ange Québec.

Pour toutes ces raisons, c'est le cœur léger que je quitterai mes fonctions actuelles le 30 juin prochain avec la satisfaction du devoir accompli, mais le cœur lourd aussi de quitter Sherbrooke, ville à laquelle je me suis profondément attaché. Cela n'aurait jamais été possible sans le concours et la complicité de plusieurs d'entre vous et je veux vous en remercier.

Je veux aussi vous remercier de m'avoir accueilli avec tant de générosité. Merci d'avoir reçu avec enthousiasme et ouverture la stratégie des cinq filières-clés qui fondent notre vision commune et partagée aujourd'hui.

Merci surtout d'avoir créé avec tous les membres de mon équipe et moi-même un environnement de travail sous l'angle du partenariat et de la collaboration qui est devenue ce que j'aime nommer un environnement de développement catalyseur de croissance.

Merci aussi à l'Université de Sherbrooke, aux centres de recherche, à l'ensemble des institutions du pôle universitaire et à tous les acteurs-clés de notre développement pour avoir si généreusement fait leur la stratégie de développement économique proposée par Sherbrooke Innopole.

Un merci tout particulier à la direction de l'Université de Sherbrooke qui a fait de sa participation à notre développement économique l'un des axes de son plan stratégique.

Merci aux gens d'affaires, aux chefs d'entreprise et aux nouveaux entrepreneurs pour votre dynamisme.

C'est grâce à votre travail et à votre volontarisme à vous tous : partenaires, pôle universitaire et gens d'affaires, si aujourd'hui Sherbrooke rayonne à l'échelle nationale et internationale.

La dynamique de l'économie sherbrookoise, la qualité de ses infrastructures, sa capacité d'innovation sont aujourd'hui mieux connues grâce à vous. Je me répète, parce que j'en suis convaincu, outre ses problèmes d'infrastructures de transport, Sherbrooke est parmi les villes québécoises les mieux positionnées pour l'avenir dans la mesure où l'on sera capable de conserver nos avantages comparatifs, notamment le rayonnement exceptionnel de nos universités, de nos centres de recherche et des membres de notre pôle universitaire.

Je veux également témoigner de ma gratitude envers tous les élus de notre conseil municipal et tout particulièrement le maire de Sherbrooke, monsieur Bernard Sévigny, pour leur appui à l'endroit de Sherbrooke Innopole.

Je me permets ici de citer un de mes gourous, Richard Florida, qui disait que « la plupart des maires ne comprennent rien au développement économique » (*Les Affaires*, 23 février 2013). Je peux vous assurer que ce n'est pas le cas de notre maire, Monsieur Sévigny.

Malgré le casse-tête que représente pour nos élus la constitution du budget annuel, nous avons toujours pu compter sur l'appui financier de la Ville de Sherbrooke à l'atteinte de nos objectifs et de notre mission.

J'ai toujours eu dans l'accomplissement de mon mandat les ressources humaines et financières utiles pour l'atteinte de nos cibles.

Les élus sont sensibles, comme nous le savons, aux représentations des citoyennes et des citoyens.

Je m'en voudrais de ne pas mentionner l'appui que j'ai toujours senti de la part de madame et monsieur Tout-le-Monde à notre stratégie de développement économique. Témoins quotidiennement de changements fondamentaux dans nos modes de produire et de consommer, appelés à comprendre les raisons de la fermeture d'une usine, appelés à acquérir des formations de plus en plus spécialisés, il n'est pas toujours facile de se retrouver dans notre jargon de développement où les mots clés riment avec valeur ajoutée et entrepreneuriat.

Malgré cela, j'ai souvent pu constater que sur le fond la population de notre ville était derrière leurs élus et solidaires de nos stratégies de développement. Merci.

Enfin, un merci tout particulier à vous mesdames et messieurs des médias. Comment ne pas vous témoigner ma reconnaissance pour le traitement équilibré et juste de l'information émanant de notre organisme dans le flux quotidien de l'actualité?

Il est vrai que j'ai toujours joué franc jeu avec vous et que jamais je ne me suis dérobé à vos questions même lorsque celles-ci étaient plus difficiles à cause d'un contexte particulier. Je crois que cette attitude et votre professionnalisme ont bien servi l'intérêt public qui nous sert de guide à tous.

Avant de terminer ce propos, je voudrais mettre en lumière quelques défis fondamentaux qui restent à être relevés et que je laisse un peu en plan. Heureusement pour la plupart d'entre eux des moyens sont déjà en marche pour offrir une solution durable qui permette de les relever.

D'abord, l'un des principaux défis est l'une de mes marottes, l'isolement géographique de Sherbrooke attribuable à l'absence d'infrastructures de transport aérien adéquates, et de transport ferroviaire pour passagers.

On s'en aperçoit rapidement lorsque vient le temps de parler à des investisseurs pour les convaincre d'investir chez nous.

Je suis heureux de constater que le maire de Sherbrooke a pris le problème de la disponibilité du transport aérien à bras le corps et qu'il déploie de nombreux efforts pour régler cette question.

Si j'en crois l'actualité, ce dossier devra trouver une issue positive dans les prochains mois et je ne peux que m'en réjouir et remercier monsieur Sévigny et tous les membres du conseil municipal pour leur volonté de régler cette question que j'avais signalée devant les membres de cet auditoire en 2011.



Un autre défi vraiment important est le manque de disponibilité de terrains industriels à Sherbrooke.

Cette réalité navrante est un problème lancinant pour les membres de mon équipe et pour les industriels qui cherchent à se localiser ou à se relocaliser à Sherbrooke.

Sur cette question que j'ai soulevée aussi auprès du maire et des membres du conseil municipal, nous sommes en marche pour offrir des solutions afin de régler ce problème. Je suis convaincu maintenant que nos élus poursuivront dans leur volonté de nous doter d'infrastructures d'accueil de haut niveau. J'en suis fort heureux.

La question du développement d'un centre-ville attractif et offrant un milieu de vie urbain contemporain à la population est aussi un défi important pour notre avenir.

Je sais que depuis plusieurs années la Ville de Sherbrooke a fait de son centre-ville une priorité et que cela l'est toujours.

J'ai eu au cours de mon mandat actuel l'occasion de travailler avec Commerce Sherbrooke sur cette question dans le cadre du projet 20/20 et je sais qu'il y a des réflexions porteuses d'avenir qui sont en gestation dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique du développement du centre-ville.

J'ai là aussi bon espoir que les autorités municipales donnent suite à ces projets en balbutiements qui ne feront que renforcer notre attractivité auprès de jeunes entrepreneurs notamment ceux du domaine des NTIC qui évoluent généralement dans des lieux urbains imprégnés de culture où il fait bon vivre.

En tout dernier lieu, je me permets ici d'exprimer de vives inquiétudes quant au financement de nos universités et de nos centres de recherche.

Dans ces deux dossiers, les gouvernements supérieurs ont pris des décisions qui menacent la pérennité de nos efforts pour construire chez nous une économie de valeur ajoutée.

Les deux paliers de gouvernement ont posé des gestes qui apparaissent comme des menaces à notre volonté de faire de l'économie sherbrookoise une économie du 21<sup>e</sup> siècle.

Je me garderai bien de faire de la politique même si la tentation est grande.

Je me contenterai de dire que nous devons collectivement être vigilants à l'égard de toutes politiques ou décisions des gouvernements supérieurs qui se traduisent par une diminution des ressources tant humaines que financières de nos universités, de nos centres de recherche ou des programmes qui visent à fortifier la culture d'entrepreneuriat et à notre capacité de construire chez-nous une économie qui s'inscrit dans les sentiers du 21<sup>e</sup> siècle.

C'est malheureux à dire mais cela nous isole des politiques des autres pays développés et même de ceux en émergence.

Ces derniers mois, nous avons de solides arguments pour nous inquiéter. J'espère que ces décisions et ces nouvelles orientations ne sont que le résultat d'une conjoncture particulière et que rapidement ces gouvernements comprendront que réduire les ressources financières des universités et de la recherche est une mauvaise option surtout pour nous à Sherbrooke où la recherche et les universités sont parties de notre identité économique.

Depuis mon arrivée à Sherbrooke en 2009, tous mes efforts ont visé à créer de la synergie entre nos entrepreneurs, nos centres de recherches, nos chercheurs et nos universités.

Il y a de quoi être inquiet. Quand comprendrons-nous que les universités et les centres de recherche constituent l'ADN de l'identité économique du Québec et de sa communauté innovante?

Les universités et la recherche, c'est l'ADN aussi de notre région. Notre avenir est bâti là-dessus. Il faut tout faire pour préserver les acquis fragiles que nous nous sommes donnés collectivement depuis mon arrivée. C'est notre responsabilité à tous.

En guise de mot de la fin, je voudrais vous redire merci du fond du cœur pour votre collaboration et votre ouverture d'esprit quant à la stratégie que nous avons mise en place ensemble.

Cela n'a pas été vain, car je suis convaincu que de toutes les grandes villes québécoises, Sherbrooke est celle qui a l'économie la plus prometteuse.

Grâce à vos efforts, Sherbrooke figure parmi les villes qui se positionnent le mieux pour l'avenir. Nous devons en être tous très fiers, mais nous devons surtout maintenir notre volonté de réussir.

Je suis venu ici début 2009 et je suis devenu un Sherbrookoïse d'adoption. Plus de quatre ans plus tard, je suis devenu un Sherbrookoïse de cœur et je conserverai pour le reste de ma vie des souvenirs impérissables de ce milieu exceptionnel qu'est Sherbrooke qui n'est plus aujourd'hui le secret le mieux gardé, mais plutôt une ville résolue en marche vers son succès et son avenir...

Merci!