

***Discours de M. Charles Boulanger
Président de PÔLE Québec Chaudière-Appalaches***

Chambre de Commerce Italienne - section de Québec



2004

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté, à votre intention, de venir vous rencontrer et vous présenter le modèle de PÔLE Québec Chaudière-Appalaches, son approche, ses orientations et ses projets.

Comme le mentionnait Raymond Bélanger, lors de ma première semaine en poste, en mars 2003, j'ai participé à une rencontre avec le journal Les Affaires dans le cadre sa tournée annuelle des régions. Au cours de cette rencontre, nous avons exposé la vision et les objectifs de PÔLE pour l'année 2003. La semaine dernière, lorsque nous avons rencontré l'éditeur en chef du journal, monsieur Gagné, dans le cadre de la tournée des régions 2004, j'ai été très heureux et j'ai eu le plaisir de constater, qu'un an après, nous avons réalisé 100 % des objectifs que nous nous étions fixés en mars 2003.

Je dois vous dire que j'en suis assez fier. Nous avons parcouru un grand bout de chemin, et ce, en très peu de temps. En ce sens, permettez-moi de vous dresser un bilan sommaire des derniers mois. Dans un premier temps, nous avons fusionné quatre organismes, déménagé et développé un nouveau modèle de développement économique. Nous avons réalisé tout ça en moins de huit mois. Malgré les défis, les contraintes et certaines contestations, nous avons maintenu le cap et confirmé l'ensemble des activités et des services offerts par PÔLE. D'autre part, nous avons développé les orientations de l'organisme et réalisé un plan stratégique. Évidemment, cela a nécessité beaucoup de recherche et de nombreuses consultations. En effet, plus de 225 entreprises, de même que le conseil d'administration ont participé à la réussite de ce projet. Parallèlement, nous avons développé quatre plans sectoriels pour les filières et les secteurs porteurs dans la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches.

Récemment, nous avons rendu public notre modèle de développement économique par secteurs ciblés, nous avons dévoilé nos orientations stratégiques et annoncé officiellement la création du conseil d'orientation économique, qui chapeautera les deux régions administratives de la ZONE QCA.

Par ailleurs, nous effectuons présentement une tournée de consultations auprès des organismes et des partenaires de la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches. Le but de ces rencontres est de continuer à bonifier notre plan. Jusqu'à présent, nous avons fait un excellent travail. Mais il faut dire qu'une planification laisse toujours place à l'amélioration. Comme le disait l'ex-président américain Dwight D. Eisenhower : « plan is nothing, planning is everything ».

Il est vrai que le modèle que nous proposons est innovateur et demande un véritable changement de culture. Ces consultations nous permettent d'informer les gens et de leur expliquer que ce modèle permettra de positionner les deux régions administratives à l'échelle internationale. Une fois renseignés, les gens d'affaires, les intervenants municipaux et les différents organismes démontrent une volonté commune d'adhérer au modèle proposé par PÔLE. Chaque rencontre d'information est un pas en avant pour le développement de la ZONE QCA.

D'un autre côté, nous avons fait récemment un pré-lancement de la filière Plastiques et Matériaux composites, avec la collaboration de la Chambre de commerce de Lévis. Comme vous pouvez le constater, chez PÔLE, on ne souffre pas de ce que j'appelle le syndrome de la chaise berçante. Le syndrome de la chaise berçante, c'est d'avoir l'impression de faire quelque chose, mais ça ne mène nulle part. Si vous passez un après-midi à vous bercer sur une galerie, vous avez l'impression de bouger, mais rassurez-vous : la chaise n'avance pas.

Nous n'avons pas vraiment souffert de ce syndrome-là. Nous sommes allés de l'avant et nous avons relevé des défis. Nous avons mis sur pied un nouveau modèle qui fait appel à une forte implication du milieu des affaires. C'est un modèle qui permettra de définir une action concertée en matière de développement économique et qui concédera un positionnement fort dans les marchés en misant sur les forces de la ZONE QCA.

Dans un premier temps, je voudrais vous tracer brièvement un portrait de la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches. Cette ZONE économique est formée de deux régions administratives distinctes et dynamiques autour d'une ville centre forte. Toutes les zones économiques du monde sont constituées de plusieurs régions complémentaires qui sont situées autour d'une agglomération urbaine importante. Nous avons l'avantage d'avoir, dans la ZONE QCA, une bonne complémentarité entre la ville centre et la périphérie. Cette ZONE, dont le taux de chômage de 6,8 % fait l'envie de plusieurs régions du Québec, est composée d'un million de personnes, 500 000 travailleurs et plus de 32 000 entreprises; ce qui est énorme par rapport à la population. Il est à noter que plus de 90 % des entreprises sont qualifiées de petites entreprises puisqu'elles ont moins de 50 employés et environ 85 % ont moins de 10 employés. Cette situation entrepreneuriale nécessite donc un support accru de la part des organismes de développement économique.

Ainsi, ce qui permet à la ZONE QCA de se démarquer, c'est d'abord et avant tout la complémentarité et la combinaison des forces respectives de chacune de ces zones administratives. À ce titre, je voudrais vous souligner certains exemples de complémentarité que l'on retrouve dans la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches. Premièrement, les complémentarités au niveau des entreprises, des entreprises à caractère plus technologique se retrouvent sur la rive-nord, alors que les entreprises de production sont situées davantage en Chaudière-Appalaches. Ensuite, nous retrouvons une combinaison de savoir et de faire. C'est-à-dire qu'on retrouve davantage de centres de recherche et l'Université Laval, entre autres sur la rive-nord, et plus de compétence et d'expertise en matière de production dans les entreprises de Chaudière-Appalaches. Il y a également une complémentarité au niveau de la main-d'œuvre : une main-d'œuvre plus axée professionnelle et technique du côté de Québec et une main-d'œuvre compétente au niveau de la production en Chaudière-Appalaches.

De plus, on retrouve dans la région de la Capitale-Nationale plus d'infrastructures d'accueil, comme un port et un aéroport, et plus d'infrastructures de production en Chaudière-Appalaches.

Maintenant, si nous combinons les forces et les particularités des deux régions, nous obtenons une plus grande masse critique. Ceci nous permet de nous positionner afin d'avoir une meilleure attraction de main-d'œuvre et de capitaux, deux enjeux clés de création de richesse. À ce sujet, nous avons rendu publique, l'automne dernier, une étude sur l'attraction de la main-d'œuvre réalisée en collaboration avec l'Université Laval. Ce rapport démontre très clairement qu'il faut une masse critique d'entreprises et des pôles d'excellence pour attirer et retenir la main-d'œuvre hautement qualifiée.

Évidemment, cette complémentarité nous permet de pouvoir se donner un positionnement distinctif et fort. Il faut se distinguer à l'échelle internationale pour créer de la richesse et pour nous donner un potentiel de croissance plus important.

Pour vous démontrer graphiquement cette complémentarité, j'attirerais votre attention sur l'acétate que vous avez ici, qui représente la filière de la Deuxième transformation du bois. Cette filière fait partie du secteur des Matériaux transformés et est l'une des filières priorisées par PÔLE. La filière de la Deuxième transformation du bois génère 1,4 milliard \$ de chiffre d'affaires annuellement dans la ZONE économique QCA. Elle est composée de 300 entreprises réparties à 60 % en Chaudière-Appalaches, et à 40 % dans la région de la Capitale-Nationale. Les Matériaux transformés sont l'un des plus importants secteurs priorisés par PÔLE.

Si je couvre la région de la Chaudière-Appalaches avec ma main, on peut constater un manque au niveau de la masse critique et de la diversité des entreprises du côté de la Capitale-Nationale; toutefois, il y a plusieurs centres de recherche. On y retrouve, en effet, plusieurs organismes de support dont cinq centres de recherche, des associations sectorielles provinciales et canadiennes, la Faculté de foresterie de l'Université Laval, qui est la seule au Canada, sans oublier le ministère des Ressources Naturelles, mais très peu d'entreprises.

Lorsque je fais l'inverse et que je mets la main sur la Capitale-Nationale et que l'on regarde la Chaudière-Appalaches, on constate que, bien qu'il y ait une masse critique d'entreprises, il y a une carence au niveau des organisations de support. Si on met les deux ensembles, on s'aperçoit qu'on se positionne comme un leader en Amérique du Nord dans la filière de la Deuxième transformation du bois. Séparément, ni l'une ni l'autre ne peuvent se positionner de façon concurrentielle à l'échelle internationale. Ça, c'est un bel exemple de complémentarité.

De toute évidence, la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches représente une belle opportunité pour les deux régions administratives. Par contre, opportunité veut dire défis à relever. Premièrement, la ZONE QCA comporte une faible masse critique d'entreprises technologiques. On y retrouve également une forte concentration d'entreprises de petite taille, et nous connaissons des difficultés au niveau de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs. De plus, nous avons encore une culture entrepreneuriale axée sur la production en Chaudière-Appalaches et une culture plutôt axée sur la technologie du côté de

Québec. En fait, on essaie de pousser des technologies et des produits dans des marchés qui ne sont pas disposés à les acheter. C'est la même erreur. Les deux devraient être carrément orientés en fonction des marchés.

On doit aussi avoir une meilleure coordination des activités au niveau international. Il y a un défi important au niveau du transfert et de l'innovation technologique. Plus de 400 millions \$ sont investis en recherche et il y a très peu de transfert vers les entreprises. Un des plus importants défis à relever est d'obtenir une vision concertée du développement économique pour l'ensemble de la ZONE.

Pour relever tous ces défis et orienter ses actions, PÔLE a comme mission de « catalyser les efforts de développement économique dans des secteurs d'activité ciblés afin que la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches atteigne une position compétitive sur la scène internationale et, ainsi, en accroître la richesse collective ». Cela peut vous paraître théorique, mais je veux insister sur certains mots. Premièrement, **catalyser** parce qu'on ne peut pas tout faire et qu'il y a des intervenants compétents sur le terrain. Deuxièmement, travailler dans des **secteurs ciblés** parce qu'il faut faire des choix, les ressources sont limitées et il faut miser sur nos forces. Finalement, atteindre une **position compétitive** parce que, pour réussir, il faut avoir des avantages concurrentiels et se démarquer sinon c'est l'échec. Et **richesse collective**? Pourquoi créer de la richesse collective? Parce que la création d'emplois ne doit plus être notre seul objectif. Nous avons, dans la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches, un enjeu démographique de taille. En effet, nous avons un bilan migratoire qui est négatif, c'est-à-dire que nous manquons de main-d'œuvre. Au cours des prochaines années, la population active sur le marché du travail atteindra un plafond. Par conséquent, si nous travaillons uniquement sur la création d'emplois, nous allons simplement arriver plus vite à une pénurie de travailleurs. L'enjeu doit donc être de créer plus de valeur par emploi même si ça veut probablement dire qu'un certain nombre d'emplois nous échapperont. Ainsi, nous devons concentrer nos énergies, nos efforts, notre temps et notre argent à créer plus de valeur par emploi, ce qui aura pour effet d'accroître la richesse collective.

D'ailleurs, en ce qui a trait à la richesse collective, je suis heureux de constater, qu'en moins d'une année, le vocabulaire a commencé à changer dans la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches. Par exemple, le concept de richesse collective trouve de plus en plus d'adhérents dans la région. Hier, je voyais, entre autres, le rapport annuel du CLD de Québec qui utilise cette expression en page couverture. Donc, il y a du chemin de parcouru.

Maintenant, pour bien réaliser cette mission, on doit déterminer quels seront les rôles de PÔLE. Comme vous le savez, nous avons fusionné quatre organismes qui étaient des organisations de services, alors que PÔLE s'est donné un modèle de création de valeur. Par conséquent, nous amenons un changement radical dans l'approche.

On évalue une organisation de services par la qualité des services rendus comme on évalue un

hôpital sur la qualité de ses soins. Dans le cas d'une organisation de création de valeur telle que PÔLE, son évaluation s'apparente davantage à une société de capital de risque qui doit créer de la valeur pour pouvoir faire du réinvestissement. On retrouve la même logique pour un entrepreneur qui démarre son entreprise. Qu'est-ce qu'il veut ? Il veut se bâtir un patrimoine, créer de la valeur. Il veut que, dans cinq ans, dans dix ans, son entreprise ait plus de valeur. Il espère avoir un actif qui prendra diverses formes, par exemple de l'argent, des propriétés intellectuelles, etc.

Mais, pour récolter des actifs, on doit d'abord bâtir. C'est de cette approche que PÔLE s'est inspiré et c'est ce qui est au cœur de notre activité. En ce sens-là, nous avons commencé à analyser la dynamique des marchés dans lesquels les entreprises évoluent. Ce qui veut dire regarder les opportunités de marché à travers le monde et non pas se concentrer sur nos problèmes locaux.

Comment? Dans un premier temps, nous avons décidé de nous tourner vers les opportunités qui s'offrent à la ZONE économique QCA. Les rôles de PÔLE en ce sens sont donc : de **diagnostiquer** les forces, les faiblesses, déterminer nos avantages concurrentiels et comment les développer; de travailler à **positionner** les entreprises dans leur secteur afin qu'elles puissent miser sur leurs avantages concurrentiels; par la suite, on **mobilise**, on **outille**, on **accompagne** les entreprises dans leur développement et aussi dans leurs relations, à la fois avec les gouvernements, les centres de recherche et les universités. Comme vous pouvez le constater, c'est très similaire à ce que fait tout entrepreneur au sein d'une entreprise. Je tiens à rappeler que le modèle de PÔLE est une nouvelle approche qui mise sur un processus de collaboration avec tous les secteurs, sur divers niveaux. C'est une nouvelle façon de faire où l'État et le privé collaborent. En réalité, le secteur privé est au cœur du modèle de PÔLE. D'ailleurs, le conseil d'administration est composé, en majorité, de gens d'affaires et d'entrepreneurs. Ainsi, PÔLE veut implanter un concept dans lequel le secteur privé, les institutions d'enseignement, les centres de recherche et les associations promotionnelles focalisent ensemble sur des opportunités pour avoir une vision commune dans un objectif de création de richesse.

Pour atteindre ce but, nous avons établi 7 buts, 26 orientations stratégiques et 89 pistes d'action. Au lieu de vous présenter les 89 pistes d'action, je vais insister sur le but numéro 2 qui consiste à catalyser les efforts de développement dans des secteurs d'activité ciblés, puisque c'est vraiment ce qui est au cœur de la stratégie de PÔLE.

D'abord, il est très important de préciser qu'un secteur ciblé ne se définit pas seulement par une masse critique d'entreprises ou par un chiffre d'affaires important, mais aussi par la reconnaissance d'autrui de son potentiel de croissance. Nous devons mobiliser les forces locales et travailler ensemble au développement d'un secteur à fort potentiel de croissance. Si la volonté n'est pas là, le secteur ne se développera pas. Il faut la présence d'entreprises « leaders » et d'entrepreneurs. Il est faux de prétendre que seules les petites entreprises ont besoin d'assistance. Les petites entreprises peuvent aider les grandes, et les grandes peuvent aider les plus petites. Il faut aussi du financement. Une fois que l'on est reconnu comme un leader dans un secteur, tout

est plus facile. Les investisseurs sont intéressés à y investir, et les financiers sont disposés à s'impliquer.

Pour développer un secteur ciblé, nous avons besoin d'institutions d'enseignement et de formation pour fournir la main-d'œuvre qualifiée, ce qui nous permettra d'être à l'avant-garde. Ensuite, il faut des centres de recherche pour produire de l'innovation afin de maintenir notre avance concurrentielle. Et finalement, ça prend une capacité d'exportation. Pour créer de la richesse, accroître notre richesse collective et créer de la valeur, on ne peut pas uniquement faire tourner l'argent en rond. Il faut que l'argent provienne de l'extérieur. L'une des règles d'or de la création de richesse est de faire entrer de nouveaux capitaux, soit par des investissements, soit par de l'exportation. Par la suite, tout le secteur des services vient en appui aux gens qui amènent ces capitaux.

Maintenant, j'aimerais vous présenter le processus de réalisation qui a mené à l'identification des secteurs de force de la ZONE économique et la mise en place de la planification stratégique. Le processus de planification a été aussi rigoureux que le plan d'affaires d'une entreprise. Les gens du conseil d'administration ont été impliqués, nous avons formé des comités sectoriels, les gens d'affaires ont été consultés, des centaines d'heures ont été mises dans l'élaboration des plans stratégiques.

Les secteurs ont été ciblés en fonction des forces et des avantages concurrentiels de la ZONE. Dans ce sens, nous adoptons davantage une logique d'activation d'un secteur de force plutôt que de création d'un secteur de force. Nous croyons que cette approche est garante de plus de succès que si nous décidons de créer de toutes pièces des secteurs sur des perceptions ou des modes.

Brièvement, j'aimerais vous parler un peu des trois secteurs que nous avons ciblés. Le premier est le secteur des Sciences de la vie, Santé et Nutrition, tout ce qui touche l'humain. Ensuite, nous avons le secteur des Matériaux transformés, qui correspond aux entreprises des filières des Plastiques et Matériaux composites et Deuxième transformation du bois, qui ont plus trait à la matière. Vous avez, en bleu sur l'acétate, les quatre filières qui ont été priorisées et qui, à elles seules, représentent 5,5 milliards \$ de chiffre d'affaires et trente mille emplois dans la ZONE. Ensuite, nous avons le secteur des Technologies appliquées. Nous avons ciblé ce secteur parce que, particulièrement du côté de la Capitale-Nationale, nous avons fait un excellent travail au niveau technologique au cours des dix ou quinze dernières années. Nous développons de plus en plus de compétences vers l'application technologique. Lorsque nous avons fait l'analyse des marchés, par exemple dans la filière de l'Optique-photonique, nous avons vite réalisé que l'optique-photonique en soi n'est pas un marché. Il y a des applications médicales qui sont un marché, des applications de télécommunications qui sont un marché, des applications d'instrumentation qui sont un marché. Donc, il faut graduellement faire évoluer l'expertise et les pôles d'excellence que nous avons en technologie vers les opportunités de marché et voir dans quel secteur nous allons nous positionner. Je dois dire que nous sommes présentement dans le processus de structuration du secteur des Technologies appliquées.

Évidemment, ces technologies appliquées vont pouvoir jouer un rôle prépondérant afin d'assurer la compétitivité des secteurs porteurs des Sciences de la vie, Santé et Nutrition et des Matériaux transformés. Par exemple, nous ne parlons plus d'agro-alimentaire. Le concept que nous voulons mettre de l'avant dans la ZONE économique, c'est une filière de la Santé et Nutrition. Pourquoi? Lorsque nous parlons d'expertise nous avons, particulièrement dans la Capitale-Nationale, des compétences à la fois dans les aliments fonctionnels et les nutraceutiques. Nous pouvons jumeler à cette expertise la capacité de production et l'excellence des entreprises, particulièrement en Chaudière-Appalaches mais aussi du côté de la Capitale-Nationale. Nous avons, dans la ZONE QCA, de bons réseaux de distribution, de l'expertise, de la capacité de production, des créneaux dans la valeur ajoutée. De plus, nous avons des centres de recherche tel que le Centre de recherche sur l'obésité, qui est reconnu à l'échelle internationale comme le meilleur centre en Amérique.

Tous ces éléments nous permettent de nous distinguer à l'échelle internationale. Nous sommes les seuls à pouvoir prendre le positionnement de santé nutrition car nous avons des avantages concurrentiels. Personne ne pourra nous enlever que nous sommes un centre de référence canadien dans les aliments fonctionnels et les nutraceutiques. Nous avons la masse critique d'entreprises et de centres de recherche requise pour se positionner mondialement. Ce secteur représente à lui seul 2,5 milliards \$ de chiffre d'affaires annuellement.

Vous savez, il est aussi intéressant de constater que les entreprises étrangères misent, de plus en plus, sur les secteurs de force au Québec. D'ailleurs, nous allons rendre public, le mois prochain, un profil économique de la ZONE qui traite de l'investissement, à la fois canadien et étranger, des problèmes démographiques, des dépenses, des travailleurs et, évidemment, de l'enjeu de l'emploi dans la ZONE économique.

Dans ce rapport, nous constatons que plus des deux tiers des filières étrangères et des investissements étrangers dans la ZONE économique sont effectués à l'intérieur des quatre secteurs ciblés. Ce constat confirme nos choix et nous indique que les étrangers reconnaissent nos forces. D'autre part, au cours des prochains mois, nous lancerons les quatre filières que vous voyez en bleu sur l'acétate. Ces lancements se feront en mai, en juin, en septembre et en octobre. Ils seront précédés de pré-lancements au cours desquels se dérouleront des consultations additionnelles avec les gens sur le terrain.

Par ailleurs, nous allons entreprendre une tournée internationale pour faire la promotion des secteurs de force de la ZONE économique. La semaine prochaine, des gens de PÔLE quitteront pour une tournée européenne. Nous irons, entre autres, à Bruxelles, Munich, Londres et Paris, en collaboration avec Montréal International. À partir de mai, nous commencerons une tournée du Nord-Est américain, et poursuivrons avec le centre et l'ouest de l'Amérique.

Avant de conclure, je voudrais vous présenter notre structure organisationnelle et attirer votre attention sur trois éléments. Premièrement, ce sont les stratégies considérées comme sectorielles

à l'échelle de chaque filière qui vont diriger nos actions au cours des trois prochaines années. Celles-ci moduleront les services que nous donnerons aux entreprises, et non pas l'inverse.

Deuxièmement, les entreprises qui ne font pas partie des secteurs ciblés ne seront pas laissées pour compte et feront partie du secteur des entreprises innovantes. Nous offrirons, à l'intérieur de ce secteur, des services à plusieurs entreprises pour répondre à certains critères de performance.

Troisièmement, il est important de constater que le concept des secteurs ciblés sous-tend que ces secteurs sont des moteurs de l'économie. La logique de ce modèle veut que si, par exemple, la filière de la Deuxième transformation du bois passe de 1,4 milliard à 2 milliards \$ dans les cinq ou sept prochaines années, conséquemment, l'industrie des congrès, des restaurants et des hôtels s'en portera bien. De même, les entreprises qui fabriquent les poutrelles d'acier connaîtront une croissance; bref, l'ensemble de l'économie va ressentir des effets positifs. Ainsi, les entreprises qui ne font pas partie des secteurs ciblés vont aussi bénéficier de la stratégie. L'idée est de développer certains moteurs pour servir d'engrenage dans le centre de l'économie. Non pas seulement dire que, dans quelques années, nous ferons seulement de la Deuxième transformation du bois ou de la Santé et Nutrition.

Maintenant, pour conclure, je voudrais revenir sur certains mots. Lors du lancement de PÔLE en avril dernier, lorsque je suis arrivé en poste, certaines personnes m'ont dit : « Votre projet est très avant-gardiste, trop pour Québec ». Et bien, je peux vous dire qu'un an après, je dis toujours : pas du tout. Oui, il y a des difficultés, mais on les fait tomber l'une après l'autre et on les surmonte. C'est un changement de valeur, je suis d'accord avec ça, mais nous sommes sur la bonne voie. Un des avantages que nous avons est que les gens d'affaires s'impliquent, ils adhèrent au modèle et s'y retrouvent, et ça, c'est important. PÔLE est un outil extraordinaire pour accroître notre richesse collective, pour prendre notre place sur la scène internationale et être à l'avant-garde. J'ai rencontré des gens à Ottawa, à Montréal et aux États-Unis qui croyaient qu'on prendrait cinq ans à mettre ce projet de l'avant, et je suis très heureux de constater que nous l'avons fait en l'espace d'un an. Bien sûr, il y a encore du chemin à faire, mais on est sur la bonne voie. Évidemment, c'est ensemble qu'on va pouvoir atteindre ces objectifs-là qui sont, je l'avoue, très ambitieux, mais qui, pour moi, m'apportent plein de satisfactions.

Je vous dirais que je n'ai pas du tout l'intention de m'asseoir sur une chaise berçante au cours de la prochaine année.

Merci, bon appétit.