
DISCOURS

CHAMBRE DE COMMERCE DES ENTREPRENEURS DE QUÉBEC – 13 OCTOBRE 2004

Monsieur Hamad,
Madame Delisle,
Éric, Jean,

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté votre invitation à venir parler de certaines des réalisations de PÔLE Québec Chaudière-Appalaches et, surtout, de la façon dont nous sommes passés « d'une vision à la réalité ».

Le 15 avril 2003, PÔLE Québec Chaudière-Appalaches (PÔLE QCA) était lancé publiquement. Cette nouvelle organisation devait répondre aux enjeux des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches dans un contexte de mondialisation des marchés.

PÔLE est né de la fusion de quatre organismes de développement économique et la fin de l'année 2003 a été consacrée, comme vous le savez, à la mise en place de la nouvelle structure et au développement de son modèle d'affaires. En janvier dernier, nous avons rendu public le plan stratégique pour la ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches. Un plan qui mise sur le développement de secteurs cibles et ce, afin de nous

positionner à l'international. Bien que ce premier exercice ne soit pas parfait, la cohérence et la rigueur de notre démarche nous a du moins permis d'établir des objectifs précis menant à des actions concrètes. Les plus porteuses étant, bien sur, celles dont on ne peut malheureusement voir les bénéfices immédiatement. Ce fut un travail fondamental.

Mais, en fait, si on veut simplifier, PÔLE amène trois nouveaux concepts, soit :

- la création de richesse
- la ZONE économique
- les secteurs cibles

Pourquoi la création de richesse? Parce que l'objectif réel, c'est de créer de la richesse. La création d'emplois, ce n'est pas un objectif en soi, c'est une retombée. La création de richesse, c'est d'ailleurs plus qu'un concept, c'est une réalité quotidienne pour chacun de nous. C'est ce que tout entrepreneur cherche à faire, ce que tout individu cherche à obtenir, car pour distribuer la richesse, il faut d'abord la créer. Plus on en crée, plus on peut améliorer les services, les arts, la culture, et ainsi de suite.

Deuxièmement, pour créer cette richesse, il faut que l'argent provienne d'ailleurs et que l'on ajoute de la valeur aux ressources et aux produits; il faut se positionner sur l'échiquier mondial. Pour ce faire, il faut une masse critique, des avantages concurrentiels et un

pôle d'attraction. Il faut travailler à l'échelle de la ZONE économique. D'ailleurs, la planète se développe de cette façon : des zones économiques autour de pôles urbains forts.

De fait, une ville centre comme Québec, en complémentarité avec sa périphérie -dont la population totalise plus ou moins un million de personnes- c'est un minimum. La ZONE économique, c'est une réalité, il faut l'assumer et capitaliser sur son potentiel.

Saviez-vous que plus de 30 000 travailleurs traversent les ponts quotidiennement d'une rive à l'autre? Ces échanges représentent plus d'un demi milliard de dollars d'activité économique interrégionale à l'intérieur de la ZONE, et ce, uniquement sur la base de sa masse salariale.

Finalement, comment fait-on pour créer de la richesse dans cette ZONE? Et bien c'est :

- En misant sur nos forces. Certains pensent que PÔLE a pour objectif de créer des secteurs cibles. En fait, les secteurs, ce ne sont pas des objectifs, ce sont des moyens pour créer la richesse;
- en identifiant et en développant des avantages concurrentiels qui tiennent la route;

- puis, en faisant la promotion et la prospection des opportunités d'investissement dans ces secteurs.

Lorsqu'on a compris ces trois concepts, on a compris l'essentiel de la stratégie régionale.

Cela dit, à quoi s'attaque-t-on?

Pour bien agir et cibler nos interventions, il est important de comprendre la structure d'une ZONE économique.

Il y a des entreprises qui créent, d'autres qui distribuent et d'autres qui appuient la création de richesse. Ainsi, on constate que des 32 000 entreprises de la ZONE :

- près de 10 000 entreprises sont dans les secteurs de base ou, si vous voulez, dans les secteurs créateurs de richesse collective;
- 6000 entreprises sont dans les secteurs d'appui;
- et, finalement, 16 000 entreprises sont dans les secteurs induits qui « redistribuent » la richesse générée. Par exemple, le commerce au détail et les soins de santé sont ainsi considérés comme des secteurs induits, donc distributeurs de richesse, alors que les services professionnels, quant à eux, sont considérés comme des secteurs d'appui.

La vitalité des autres secteurs dépend beaucoup de la création de richesse. On comprend qu'il est plus facile de mettre de l'argent dans les hôpitaux si on a plus de revenus.

PÔLE intervient justement au cœur des secteurs de base. Nous touchons environ 70% des entreprises de création de richesse et les trois secteurs que nous avons déjà ciblés représentent, avec leurs 6,8 M\$, environ 75% du PIB régional de ce secteur.

Certains d'entre vous peuvent être surpris de constater que la technologie ou la nouvelle économie ne sont pas identifiés. En fait, bien au contraire, c'est plutôt imbriqué dans le processus de création de richesse. Il est important de noter que la technologie seule ne peut rien faire... Ce sont les applications de ces technologies, l'innovation, la créativité et la proximité avec le client qui engendrent la richesse. Il faut marier le savoir et le faire dans ce qu'on appelle le « savoir-faire ». Et pour y arriver, il faut rapprocher les objectifs recherche et les objectifs clients.

Donc, si collectivement -et je précise « collectivement » parce que notre mission est de catalyser et non pas de tout faire- nous faisons une bonne *job*, le reste ira mieux.

Mais il faut aussi équilibrer le discours. Le discours régional actuel est encore trop orienté vers la distribution de richesse. Il faut donc valoriser davantage un discours de développement économique, celui sur la création de

richesse et ceux qui contribuent à la créer. Un discours où l'on s'organise pour créer de la richesse plutôt que d'en demander au gouvernement.

On ne doit pas demander des emplois, on doit les créer! Ceci dépend largement de nous, non seulement des gouvernements qui, eux, ont principalement un rôle structurant. Pour notre part, il faut revoir la façon d'organiser nos ressources, cibler nos opportunités et maintenir une stratégie collective cohérente. « C'est l'intelligence dans la combinaison des ressources qui fait ultimement la différence entre les régions qui gagnent et celles qui perdent. »

Toutefois, pour accroître notre richesse collective, il n'y a pas de recette miracle; nous devons attirer de l'argent neuf, soit par des investissements, soit par l'exportation. Je reviendrai sur ces deux éléments plus tard.

Après vous avoir parlé de vision, parlons maintenant de réalité. Dans un premier temps, permettez-moi de faire rapidement état de certaines de nos réalisations. Comme je vous l'ai mentionné préalablement, au cours de 2003, nous avons réalisé un exercice fondamental de structuration : le plan stratégique. Pour ce faire, nous avons rencontré plus de 200 entreprises, et ce, tout en maintenant le nombre d'activités sur le territoire.

La ZONE économique a maintenant des plans stratégiques distincts pour chaque filière : bien plus qu'un plan d'action, nous avons établi une stratégie et un positionnement, une niche. C'est unique! En effet, on nous mentionne régulièrement que nous sommes une des seules ZONES économiques à s'être donnée une stratégie aussi cohérente. Il faut tenir le « cap » et je vous garantis que d'ici quelques années, les gens de l'extérieur de la ZONE et du reste du Canada voudront tous savoir comment on s'y est pris. D'ailleurs, on marque déjà le ton...

L'équipe de PÔLE est maintenant complète et, depuis janvier, elle a réalisé encore plus d'activités « terrain » et de projets structurants. Évidemment, nous devons aligner nos ambitions avec nos moyens et faire les choses différemment... Bref, faire plus avec moins. En effet, nous sommes soumis aux mêmes restrictions budgétaires que celles de nos partenaires financiers. Mais ceci ne nous empêche pas d'avancer.

Au-delà des actions plus visibles ou médiatisées, il y a une foule d'actions « terrain » qui donnent des résultats tangibles rapidement.

Je pourrais vous parler, entre autres :

- de la journée agrophotonique avec l'INO
- du projet de tournée des écoles
- des mémoires produits et présentés

Je pourrais vous parler :

- des trois lancements de filières réalisés et des deux autres à venir
- de l'accompagnement stratégique auprès de 15 entreprises
- des événements de réseautage international, notamment les événements « contact »

Je pourrais également vous parler :

- des activités de perfectionnement
- de la tournée internationale
- de l'événement « Tendances Santé » Expo Québec et de « Gourmet Contact »

Je pourrais vous parler :

- de Québec Première Classe
- du Forum Innovation
- du Technopôle en Défense et Sécurité

Et encore, je pourrais vous parler de la façon dont nous avons aidé :

- Fondue Paysanne, sur le plan du développement de son produit;
- Maison Bergevin, avec l'amélioration de ses éléments de production pour le développement de son marché;
- Boulangerie St-Méthode, au niveau de sa commercialisation à l'international;
- Krispy Kernel's, avec le développement de ses produits à caractère santé.

Comme vous pouvez le constater, l'action et le dynamisme ne manquent pas. Globalement, les choses tombent en place et les organisations se coordonnent de mieux en mieux entre elles. En ce sens, nous avons initié et/ou conclu plus de 20 ententes de partenariat, et ce, en plus de l'entente annoncée avec la Chambre de commerce des entrepreneurs de Québec par Suzanne un peu plus tôt.

PÔLE a conclu récemment des ententes avec l'Université Laval, le Centre des congrès de Québec, le Centre de recherche RDDC-Valcartier, la Chambre de commerce de Québec, BioQuébec, BioContact, l'Association canadienne de l'industrie du plastique (ACIP), l'Institut de développement urbain (IDU), le réseau Interlogic, pour ne nommer que ceux-ci.

Nous avons également conclu une entente avec PME Développement Chaudière-Appalaches (anciennement le CELCA). Nous nous coordonnons donc bien à l'échelle de la ZONE Québec Chaudière-Appalaches.

Essentiellement, ces ententes visent à assurer la coordination et le partage des responsabilités dans la réalisation du plan stratégique.

J'aimerais maintenant vous parler de deux projets structurants que PÔLE a mis en place récemment, soit :

- Des indicateurs économiques, qui permettront d'évaluer, de façon nouvelle, la performance de la ZONE, et dont la présentation officielle aura lieu le 21 octobre prochain à l'Université Laval. Du jamais vu à Québec!
- Une stratégie cadre de promotion et de prospection à l'international. Ça aussi, c'est du jamais vu à Québec!

Les indicateurs économiques

En ce qui concerne le projet des indicateurs économiques, j'aimerais vous entretenir sur son cadre de réalisation plutôt que sur son contenu, qui, tel que je le mentionnais, sera dévoilé le 21 octobre.

Conformément à notre stratégie, il était essentiel de mesurer l'évolution de la performance de la ZONE par rapport à d'autres régions pour guider nos décisions et nos actions.

Il s'agit de doter la ZONE d'indicateurs répondant à des critères rigoureux, comparables et stables dans le temps, qui permettront d'élaborer des constats basés sur des réalités, et non sur des perceptions.

Ces indicateurs se veulent principalement un outil mobilisateur permettant d'identifier des défis, et non pas des éléments pour créer un état de pessimisme. Certes, il y a des choses plus difficiles à accepter, comme il y en a d'autres réconfortantes. L'essentiel, c'est que cela fait surtout ressortir les opportunités, et ça, c'est la base de toute action.

Dans un premier temps, il était important d'établir le cadre de référence, ou si vous préférez, l'environnement ou l'univers avec lesquels nous souhaitons nous comparer. La ZONE économique Québec Chaudière-Appalaches s'inscrit dans deux logiques économiques;

une première, qui est la logique canadienne et, par conséquent, celle des 10 plus grandes villes canadiennes.

Or, nous appartenons aussi au bloc économique que forme le Nord-Est américain. C'est la logique des *trade corridors*, qui s'établissent à divers endroits sur le globe. Nous avons donc dressé un deuxième groupe de comparaison avec les 20 principales agglomérations du Nord-Est américain. Cet univers de comparaison a plusieurs avantages et permet de retrouver des villes plus grandes, de taille semblable et même plus petite, qui présentent des similitudes avec la nôtre.

Dans un deuxième temps, il fallait établir un cadre de comparaison cohérent avec notre stratégie. J'aimerais donc vous présenter en primeur le tableau de bord de ces indicateurs. On y retrouve quatre blocs :

- un premier bloc, qui dresse un portrait de l'environnement global par rapport au top 10 canadien et au top 20 du Nord-Est américain;
- un second bloc, qui traite du savoir-faire et, donc, de la connaissance, de la technologie, de l'innovation et de leurs applications;
- un troisième bloc, qui traite des entreprises et qui s'attaque spécifiquement à chacun des trois secteurs cibles de la ZONE;

- et finalement, un quatrième bloc, qui évalue l'évolution de la richesse collective.

Comme vous pouvez le constater, ces indicateurs ont été développés de façon à être cohérents avec la stratégie et les objectifs que nous poursuivons pour la ZONE.

La stratégie de promotion et de prospection

En ce qui concerne la stratégie de promotion et de prospection à l'international, vous savez, l'évolution du contexte mondial depuis quelques années se traduit par une augmentation de la compétitivité dans le milieu de la recherche et de l'offre de sites d'implantation potentiels. Ceci rend le développement d'une stratégie de promotion et de prospection articulée et cohérente essentielle.

Ainsi, en conformité avec le mandat qui nous est conféré par les trois paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal), nous avons mis en place une stratégie cadre pour la prospection de l'investissement et la promotion de la ZONE économique QCA à l'échelle internationale, stratégie que nous voulons développer et arrimer avec nos partenaires.

Les trois principaux volets de cette stratégie visent :

- premièrement, à développer la notoriété et le climat d'investissement de la ZONE;
- deuxièmement, à attirer et à dépister de nouveaux

projets d'investissement, en plus de favoriser la rétention, le développement et la diversification de l'investissement étranger existant dans la ZONE;

- o et, finalement, à développer et à maintenir des outils performants de promotion et de prospection, dont une base d'information stratégique.

En ce qui concerne le premier volet, saviez-vous que Québec n'est pas sur la carte de l'investissement en Amérique du Nord? Il n'y a pas de points noir, rouge, jaune ou vert sur Québec. Il y a Montréal, Toronto, mais pas Québec! Et dans le monde de l'investissement, comme dans bien d'autres, on commence par faire des listes longues, des listes courtes, puis on planche sur quatre ou cinq projets d'implantation de sites. Comment pouvons-nous figurer parmi ces projets si nous ne sommes pas sur le radar des listes longues?

Vous savez, le 15 avril 2003, je déclarais en conférence que « nous voulions mettre Québec sur la carte ». Franchement, je ne croyais jamais dire si vrai...

Nous avons donc conclu une entente avec l'Institut de développement urbain (IDU), entente dans laquelle PÔLE colligera l'information confidentielle des divers propriétaires immobiliers de la région pour la rendre disponible dans une forme agrégée. Québec sera donc maintenant sur la *map* et nous possèderons l'information sur notre offre immobilière commerciale et industrielle.

Nous avons aussi mis sur pied deux comités aviseurs. Ces comités permettront à PÔLE de valider la stratégie de son programme et à tous les partenaires de bien arrimer, en une vision commune, leurs interventions en fonction de leur mission respective.

Comme vous pouvez le constater à l'écran, les comités aviseurs réunissent les organismes clés de développement économique de la ZONE QCA et nous tenons à les remercier de leur participation.

Des activités sont déjà en cours dans chacun des trois volets de la stratégie. Je ne toucherai pas tous les éléments de la stratégie puisqu'ils sont dans un document qui est maintenant public et qui sera validé avec nos partenaires.

Dans le cadre du volet prospection, nous avons déjà ciblé les filiales étrangères situées sur le territoire. À titre d'exemple, nous tiendrons en novembre prochain un séminaire stratégique sur l'obtention et la rétention de mandats internationaux, celui-ci s'adressant spécifiquement aux cadres supérieurs de filiales étrangères et aux dirigeants d'unités d'affaires d'entreprises nationales situées dans la ZONE économique. Ce séminaire est organisé en collaboration avec Investissement Québec, Hydro Québec, Montréal International et The CAI International Global Group. Nous devrions recevoir la confirmation de participation de l'Université Laval dans les jours à venir.

Ce séminaire est une première étape dans notre stratégie relative aux entreprises déjà présentes sur le territoire et qui ont le potentiel d'obtenir des mandats internationaux. Pour susciter des investissements, nous croyons, dans un premier temps, qu'il est plus pertinent de travailler avec des gens déjà établis ici et de les aider à monter et à présenter des projets à leurs sièges sociaux. Évidemment, cette démarche sera aussi faite en fonction des secteurs cibles de la ZONE.

Maintenant, j'aimerais vous parler un peu plus du volet « base de données » et du « Portail Investissement » que nous travaillons à mettre en place, en collaboration avec la Ville de Québec. Une fois de plus, ceci est une première pour Québec et la ZONE QCA.

Ce portail rassemblera l'ensemble des informations stratégiques, accessibles pour nos partenaires régionaux au biais d'un code d'accès, et les informations sur l'offre régionale, accessibles à tout investisseur potentiel. Ce portail, qui s'inspire de celui de la province de l'Ontario et de la ville de Paris, sera automatiquement attaché à celui de la ville de Québec sous *Investir à Québec* et, prochainement, nous l'espérons, à celui du Gouvernement du Québec. Vous savez, actuellement, on retrouve seulement les rubriques *Investir au Québec* et *Investir à Montréal* dans le site du Gouvernement du Québec. Il y aura donc une seule porte d'entrée. Je profite d'ailleurs de cette occasion pour remercier Monsieur Hamad de soutenir cette initiative.

Dès que cela sera mis sur pied, nous comptons sensibiliser les autres municipalités de la ZONE afin qu'elles participent à l'acquisition et au maintien de l'information sur l'offre disponible sur leur territoire respectif.

Vous trouverez dans le portail, en plus des informations stratégiques que je m'appête à vous dévoiler, des informations sur :

- les entreprises
- l'offre immobilière
- les facteurs reliés aux ressources humaines
- la recherche et le développement
- le financement
- le réseautage
- et bien d'autres, tels que les caractéristiques physiques, le transport, etc.

Maintenant, j'aimerais vous présenter les principaux éléments d'information stratégiques développés et, surtout, la façon dont nous entendons les utiliser.

Dans les premières étapes, plutôt que d'avoir des gens qui parcourent le monde, nous avons choisi de faire les choses dans l'ordre et de développer une approche qui pouvait maximiser les leviers que sont, entre autres, Investissement Québec, les délégations, les Ambassades, etc.

Nous avons donc développé, après avoir identifié nos secteurs cibles, ou si vous le préférez, nos produits les plus vendeurs, une base de données pour chacune des filières proposées. Ces informations stratégiques, spécifiques à chaque filière, nous permettent de mieux cibler les opportunités d'investissement ainsi que les avantages concurrentiels de nos filières et, finalement, de pouvoir présenter des projets ou des propositions d'affaires précises.

Je vous propose de survoler rapidement les éléments d'une fiche, sans passer en détail son contenu. À titre d'exemple, pour le secteur des Sciences de la vie, Santé et Nutrition, on retrouve :

- Une analyse de la compétitivité régionale par rapport aux 83 principales villes nord-américaines, analyse faite pour chaque filière en fonction des données de KPMG. PÔLE paie pour la mise à jour des données pour la région de Québec.
- Une analyse comparative des coûts d'opération en fonction des principaux paramètres (spécifique au secteur, en l'occurrence les Sciences de la vie, on compare la région au Canada et au États-Unis). Plus on se retrouve près du centre, mieux c'est.
- Une analyse des facteurs de localisation qui sont pris en compte par les investisseurs dans le choix de sites d'implantation. Cette analyse a été réalisée une fois de plus pour chaque filière, et ce, en fonction de

sa structure de coûts particulière et des historiques d'investissements. On comprend vite que le plastique n'a pas la même structure que les biotechs, par exemple. Ces informations vous permettent d'évaluer où nous performons bien, ce que nous devons mettre en évidence et ce qu'il nous faut travailler ou maximiser dans nos propositions.

- Également, l'analyse des données du *Department of commerce* des États-Unis pour identifier les produits ayant la plus forte croissance d'importations chez nos voisins du sud au cours des dernières années, et ce, encore une fois, pour chaque filière. Ceci nous permet d'identifier des cibles d'exportation préférentielles avec notre principal partenaire commercial.

- Nous avons répertorié les filiales étrangères présentes sur les territoires, leurs activités, leurs dirigeants et leurs sociétés mère afin de pouvoir travailler avec elles des projets, tel que je le mentionnais plus tôt.

- Et finalement, nous avons répertorié les investissements réalisés au cours des dernières années en Amérique du Nord pour chacune des filières. Ce ne sont pas que des cercles sur une carte; nous savons qui a investi, combien, dans quoi, si c'était une expansion, etc. Ceci nous permet, par exemple, de cibler s'il y a de l'investissement et où il se fait. S'il n'y a pas eu d'investissement depuis cinq

ans, pourquoi? Et si les investissements se font tous en Californie, pourquoi pas à Québec?

L'ensemble de ces informations nous aide à répondre ou à monter des projets d'investissement. Dans la même logique, par exemple, lorsque je vous parlais des filières étrangères installées ici, on peut approcher le directeur général de Frito Lay.

Comme vous pouvez le constater il y a une somme de travail important derrière cet outil.

Nous avons identifié nos avantages concurrentiels, ciblé des opportunités, défini une vision et nous sommes passés en mode action. **Nous sommes passés de la vision à la réalité**, celle de tous les jours, celle d'une équipe compétente et dynamique, celle de la cohérence et de la collaboration, enfin celle qui au jour le jour bâtit à même des succès, parfois modestes, ce qui peut devenir une formidable machine pour prendre notre place à l'international, être à l'avant-garde et créer de la richesse. Ah! C'est certain, il y a des choses à améliorer, mais ça c'est le quotidien! Il ne faut pas s'empêcher d'avancer pour autant, dans la mesure où l'on sait où l'on s'en va. Et nous sommes maintenant rendus à l'étape cruciale. Nous avons mis les choses en place et il nous faut tous maintenir « le cap ». Pour ce faire, il faut un point de convergence et c'est essentiellement ce que nous nous acharnons à faire.

À cet effet, vous me permettez de remercier les membres du conseil d'administration, notamment Éric Dupont et Jean Leclerc, qui ne ménagent aucun effort pour assurer le succès de PÔLE. Québec est chanceux d'avoir des entrepreneurs comme eux, qui s'impliquent, qui contribuent à donner une vision et à en soutenir activement sa mise en œuvre.

J'aimerais également remercier nos partenaires financiers, soit le gouvernement fédéral, par le biais de l'équipe de DEC, le gouvernement du Québec, notamment le ministre Sam Hamad et son équipe au Bureau de la Capitale-Nationale, et le maire de Québec Monsieur Jean-Paul l'Allier, avec toute son équipe.

Merci!