



COMPTE RENDU DU SÉMINAIRE

**L'ENJEU DE L'INTERNATIONALISATION DANS LES PME DE
L'ALUMINIUM**

27 MAI 2004

A. La diversification industrielle : un défi à partager

- *Julien Gendron, Alcan*

Alcan est présent du côté diversification industrielle depuis le début des années 1980. Maintenant, ce que l'on a décidé de faire c'est de donner un coup d'accélérateur sur cette dimension, cette préoccupation de l'entreprise. Le mandat a été donné de monter une stratégie pour accélérer le mouvement et essayer d'avancer davantage dans cette direction. Le but de la présentation est de vous expliquer quels sont les fondements et quels sont les éléments de cette stratégie.

Ce que l'on vit actuellement du côté industriel se sont des changements très accélérés. Il faut se mettre en position pour être capable de suivre les changements. Les entreprises et les gens qui vont réussir dans le futur, ce sont les gens qui ont la capacité de s'adapter avec le contexte qui est changeant.

Dans les pays développés, les activités primaires (mines, forêt, pêche, agriculture) ne génèrent qu'une partie de plus en plus faible des emplois. On le vit ici de façon très aiguë dans la région. La base industrielle de la région a été fondée sur l'industrie primaire, autant aluminium que forêt ou agriculture. On voit qu'avec l'évolution des choses, l'avancement des technologies, que la génération d'emplois dans ces secteurs est de plus en plus faible. Pour demeurer saine et compétitive, l'industrie primaire doit faire des choix technologiques qui ont souvent un impact négatif sur le nombre d'emploi. Si on prend l'exemple des alumineries, une aluminerie moderne versus une technologie ancienne comme celle des Soderberg, il y a un ratio par tonne produit de 5 à 1. Ceci signifie qu'il y a cinq emplois dans une ancienne technologie versus un emploi dans une nouvelle technologie. Donc, on n'a pas d'autres choix comme compagnie de suivre l'évolution des technologies parce que la concurrence le fait et qu'à long terme c'est la compétitivité générale de l'entreprise qui va être remise en question s'il n'y a pas d'ajustements faits en fonction des technologies. Par contre, on voit qu'il y a un impact significatif sur la main-d'œuvre.

Ce qui est très important pour la région, c'est d'avoir une base de production d'aluminium primaire qui soit saine et compétitive. Si on ne prend pas soin de garder cette compétitivité, à long terme cela peut être encore plus problématique que de suivre l'évolution des technologies.

Il y a une partie de la génération des nouveaux emplois qui est reliée directement à des activités de transformation de l'aluminium mais une plus grande partie encore du potentiel est reliée à toutes les activités qui sont connexes. Il faut faire un changement fondamental sur la base industrielle de la région. C'est plus large que de rechercher quelques entreprises qui se spécialiseraient dans la diversification de l'aluminium.

Au niveau de la création d'emplois, lorsque l'on construit une aluminerie comme Alma, pour un investissement d'environ trois milliards de dollars, il y a un peu moins de 500 emplois créés. Par million de dollars investi, c'est une fraction d'emplois qui est créée, 0,1 emplois par million de dollar investi dans le secteur primaire. Lorsque l'on va vers la

première transformation, c'est environ un emploi de créé par million de dollars. Dans des activités de deuxième transformation, on voit que c'est environ deux emplois par million de dollars investi donc le levier est beaucoup plus important que dans les investissements qui sont faits du côté primaire. Ce que l'on dit par contre c'est que des usines comme l'usine de pare-chocs se sont de petites unités. On parle de trente à cinquante emplois donc il faut plusieurs de ces unités pour remplacer des grands ensembles industriels.

La proposition d'Alcan pour la stratégie de diversification industrielle est basée sur deux grands concepts. Le premier est que la collaboration étroite avec tous les intervenants socioéconomiques de la région est fondamentale. Nous pensons que si l'ensemble des gens ne va pas dans la même direction, il sera très difficile d'avoir des résultats. Lorsque l'on avance avec des projets, c'est très difficile de compétitionner avec toutes les autres régions du monde donc on a vraiment besoin de tous les avantages que l'on peut déployer pour intéresser les entreprises et avoir des entreprises qui aient une base économique solide ici. C'est la raison pour laquelle on a demandé la formation d'un comité régional de soutien qui a été mis en place il y a un peu moins d'un an et qui rassemble plusieurs acteurs du milieu socioéconomique. Avec ce comité régional, chacun dans son secteur essaie d'amener une contribution pour faire débloquent l'un ou l'autre des aspects des projets que l'on fait avancer.

Le deuxième élément c'est un engagement renouvelé d'Alcan envers la transformation. Ce que l'on a demandé auprès de la direction est d'avoir un engagement renouvelé qui se manifeste de deux façons avec une approche structurée ciblée parce que l'on ne peut pas aller dans toutes les directions. On a demandé aussi d'avoir une équipe dédiée.

On a annoncé l'ouverture de notre bureau de diversification industrielle régionale. On ne veut pas prendre la place d'autres acteurs mais on sait qu'il y a un rôle particulier qu'Alcan peut jouer et qui est difficile pour d'autres intervenants régionaux de jouer. On a travaillé notre mission pour tenter de se positionner de façon adéquate. Nous sommes un groupe d'une douzaine de personnes : quatre personnes à temps plein pour les dossiers régionaux et huit personnes appelées à travailler sur des dossiers dans d'autres régions. Ce n'est pas qu'ici dans la région qu'Alcan va déployer une stratégie de diversification industrielle semblable, c'est dans toutes les régions dans le monde où Alcan a les mêmes enjeux et il y en a plusieurs. L'enjeu de l'évolution technologique est présent partout. La mission du bureau de diversification industrielle régional est d'être un catalyseur du développement industriel des régions où Alcan exploite des installations de métal primaire en apportant un support ciblé aux projets d'affaires créateurs de valeur économique et d'emplois durables et mettant à profit l'expertise d'Alcan au service des entrepreneurs. Ce que l'on veut c'est amener des supports aux projets principalement du côté technologique, du côté réseautage, du côté marketing, du côté validation du contenu des projets, validation du côté international aussi. Nous avons un réseau considérable à travers le monde que l'on peut mettre à profit.

Au niveau de l'approche structurée et ciblée, il y a quatre secteurs d'activités où on a décidé de concentrer nos efforts. Le premier secteur c'est tout ce qui est en lien direct ou indirect avec le secteur métal primaire. On s'aperçoit que l'on a un avantage stratégique

par rapport à toutes les autres régions dans le monde qui est relié au fait que dans un rayon de 500 kilomètres autour de la région ici, il y a la production de 3,2 millions de tonnes d'aluminium primaire sur une production mondiale d'environ quinze millions de tonnes. C'est un bassin important. De plus, au fil des années, il s'est développé toute une expertise de classe mondiale pour supporter cette production autant dans les services d'ingénierie, d'informatique, du côté matière première, équipement. Il y a donc un bassin d'expertise et un potentiel de développement et de rayonnement international que l'on voit comme étant un des leviers moteurs que l'on doit absolument développer. On a déjà travaillé plusieurs dossiers depuis un an dans ce secteur. Il y a plusieurs entreprises de la région qui ont des assises solides, nous n'avons qu'à penser à STAS, Mecfor, BPR-Bechtel qui vient d'installer ici son bureau d'ingénierie internationale pour l'aluminium avec 150 ingénieurs. Donc, on essaie d'attirer ici et de concentrer cette expertise. La philosophie que l'on essaie de développer derrière cela est de se servir de notre réseau d'approvisionnement Alcan pour développer une base d'affaires avec les entreprises de ce secteur. Ce que l'on veut c'est avoir des entreprises qui font la meilleure proposition possible au niveau international dans leur secteur d'expertise aux niveaux coût, qualité, expertise. On les accompagne également au niveau santé sécurité, du côté amélioration continue et du côté développement de leurs produits pour qu'ils aient une base d'affaires leur permettant de se projeter de façon internationale.

Le deuxième secteur c'est tout ce qui est en partenariat avec les autres groupes d'affaires d'Alcan. Ceci touche principalement des projets de transformation. Du côté automobile, on a accès à des technologies et à des expertises un peu partout dans le monde donc on peut couvrir le marché nord-américain dans beaucoup de secteurs à partir de technologies qui viennent d'être mises au point ailleurs, notamment en Europe et en Asie. Le marché nord-américain est, dans plusieurs situations, moins bien couvert parce qu'il y a un retard en Amérique du Nord sur les avancées technologiques de presque dix ans. Du côté extrusion et du côté produit automobile, depuis une dizaine d'années en Europe et en Asie, il y a une emphase de mise très fortement pour réduire le poids des véhicules. C'est quelque chose qui s'en vient ici avec un peu de retard donc on peut bénéficier des technologies qui ont été mises au point dans ces secteurs. Ce que l'on cherche à faire autour de l'usine de pare-chocs ici est de créer un noyau pour avoir, entre autres, un groupe de gens qui vont faire du design de pièces pour passer de solutions acier à des solutions aluminium. Dans le futur, on veut développer des pièces qui vont, elles, générer des usines pour la fabrication et ainsi couvrir le marché nord-américain. On a toute une autre série d'initiatives reliée à nos filiales.

Il y a aussi la nouvelle mission de l'usine Dubuc. On a commencé il y a cinq ans à développer des nouveaux produits donc on se sert de cette usine comme étant un laboratoire vivant. C'est une entreprise qui doit aussi être compétitive et faire ses frais mais on s'en sert aussi comme tremplin pour développer une nouvelle génération de produits de coulé à valeur ajoutée. Ce que l'on cherche à faire pour aller plus loin c'est d'aller en aval dans la production pour aller jusqu'à la livraison du produit fini au client.

Le quatrième secteur, c'est tout ce qui concerne les capacités de recherche, développement et ingénierie. La recherche et développement est un des avantages

stratégiques de plusieurs projets parce qu'avec la Chine qui est présente, avec l'Inde, avec le Mexique, le Brésil, il y a plusieurs localisations dans le monde où c'est très facile de fabriquer des produits, des commodités, des produits à base valeur, qui ont peu de contenu technologique. Il est très difficile de compétitionner ces régions dans ce type de produits. Ce que l'on cherche à faire ce sont des produits à contenu technologique. Lorsque le contenu technologique commence à être assimilé par le marché, il faut aller vers autres choses parce que c'est vraiment un des éléments qui peut nous démarquer.

Il y a deux éléments clés pour réussir une diversification industrielle, ça prend une vision claire du rôle des partenaires et une maturité face aux efforts requis. C'est un travail de fond qu'il faut faire, un travail ardu, il n'y aura pas nécessairement de solutions faciles. La vision que l'on a au niveau des partenaires est que l'entrepreneur doit être au centre et que les partenaires doivent être au service de l'entrepreneur et non pas au service de développer davantage de structures de support. Il faut aussi avoir la maturité d'accepter que toutes les idées ne deviendront pas des projets et tous les projets ne deviendront pas des usines. Mettre en place un projet demande beaucoup de rigueur et d'acharnement. C'est quelque chose qui demande beaucoup de temps et de travail. Il faut accepter qu'il faut être les meilleurs. Les entreprises doivent se démarquer.

Le leadership régional va avoir un effet déterminant dans la diversification industrielle donc il est très important d'avoir une reconnaissance du besoin pressant de diversification industrielle. Tant et aussi longtemps que les gens vont s'accrocher après la grande entreprise en pensant que toutes les solutions vont venir sans que les gens aient besoin de s'investir, nous n'avancerons pas. Il faut que l'on se prenne collectivement en main. L'articulation d'une vision claire pour la région est très importante. L'établissement de buts agressifs mais réalistes en faveur de la diversification industrielle dans la région peut se faire par le biais d'un plan quinquennal, par l'identification de secteurs cibles.

Le leadership syndical aussi va avoir un impact très important. On a fait beaucoup de présentation à nos partenaires syndicaux pour qu'ils comprennent bien les enjeux. Il s'agit qu'il y ait un positionnement qui ne soit pas en ligne avec les marchés, ceci peut être un empêchement pour avancer. La réception est quand même relativement bonne mais nous leur avons fait l'invitation de se positionner publiquement en fonction de taux de salaire dans la diversification industrielle qui soit en ligne avec les marchés et non pas nécessairement en ligne avec la grande entreprise. Ça prend aussi des modèles organisationnels d'avant-garde qui soient flexibles parce que les petites entreprises ont besoin de beaucoup de flexibilité donc il faut aussi que nos leaders syndicaux développent une philosophie et une pensée qui vont nous aider à nous projeter plus loin.

Il serait souhaitable d'avoir l'élaboration de plans d'actions pour les secteurs cibles et la mise en place de mécanismes de suivi de même que faire la surveillance des progrès. Il faut de la rigueur dans cela aussi, s'il n'y a pas de suivi, s'il n'y a pas de plans d'actions, on tourne en rond.

En conclusion, en 2003 et 2004, il y a eu plusieurs créations d'emplois et de nombreux projets reliés aux PME régionales. Une concertation est nécessaire sur la diversification

industrielle régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour établir un climat propice. Enfin, il y a des considérations à donner à l'idée d'un fonds de capital de risque.

Questions du public

- Parmi les acteurs incontournables vous aviez notamment les services financiers ainsi que l'éducation et la formation. Par contre, sur votre comité régional formé il n'y a pas de représentants du monde de la finance et de l'éducation.
- Lorsque l'on a formé ce comité, on l'a fait de façon à ce qu'il soit le plus petit possible parce qu'au début on voyait beaucoup de besoins mais à partir du moment où on est plus de huit ou dix personnes, ça ne devient plus opérationnel. On voulait vraiment un comité qui soit opérationnel donc on a essayé de limiter. Il y a aussi beaucoup de gens du côté politique qui aurait aimé embarquer pour suivre des projets et qui auraient pu donner un très bon support aussi mais on a dit non, on va essayer d'aller à l'essentiel. La raison pour laquelle on n'a même pas senti un besoin pressant d'avoir des gens de l'éducation c'est que le système d'éducation est quand même relativement bien structuré et ça arrive dans un deuxième temps au niveau du projet. C'est lorsque le projet est lancé que la question d'avoir des ressources formées apparaît. On sait que dans la région, au niveau formation secondaire jusqu'au bac en aluminium que l'on a maintenant, c'est très bien couvert. Du côté financement, il y a deux grands volets. Il y a le support des gouvernements où il y a des organisations présentes comme Développement économique Canada. Donc, on réfère les gens aux organismes. Du côté financement aussi, les gens ont leur banquier, les gens se dirigent directement vers leur institution financière habituellement. C'est probablement la raison pour laquelle il n'y a pas de gens des services financiers sur le comité mais il faudrait y réfléchir à nouveau.
- Depuis que l'on se pose la question sur la diversification industrielle, depuis une quinzaine d'années, on parle d'un super commissariat industriel, d'une structure qui pourrait rassembler les autres structures. Dans la structure que vous mettez en place, elle se veut comme ça aussi mais en fait Promotion Saguenay va rester là, la CRÉ va rester là, il va rester plein d'autres comités qui vont avoir à peu près le même esprit que vous. Ils ne seront pas nécessairement attachés. Ma question est comment on va réussir à coordonner et à concerter alors qu'il va rester des joueurs importants et indépendants de ce comité.
- Lorsque l'on a abordé la question, nous on voulait être très opérationnel et être capable de faire avancer des projets rapidement, à court terme. On sait que toute cette concertation au niveau structurel c'est un débat d'ensemble qui doit être fait et on pense que c'est n'est pas à nous de le faire. Éventuellement, c'est sûr que s'il s'installe une super structure qui place très bien chacun des intervenants, ça va être très bénéfique pour la région mais pour se décoller nous on a demandé à former ce comité, c'est un comité spécial qui a été formé par la SVA et qui est spécifique pour les

projets Alcan. C'est comme une « patch » en attendant d'avoir quelque chose qui donne le même résultat mais d'une façon plus structurée ou plus globale mais ça nous permettait de démarrer et de fonctionner. C'est sûr que c'est un comité, c'est quelque chose qui est en dehors de la structure. Ça rassemble les joueurs que l'on pensait les plus importants à court terme mais ce n'est pas parfait non plus. Il y a eu un bout d'improvisation aussi.

- On sait que le monde de l'industrie primaire et le monde de la transformation c'est deux mondes différents au niveau des salaires. On voit des entreprises comme Spectube où les employés sont syndiqués et ont des salaires d'environ seize dollars de l'heure.
 - Une des raisons pour laquelle l'usine Dubuc n'a pas pu se développer avec son produit c'est qu'il était trop cher. L'industrie automobile était prête à payer, par exemple, pour une pièce de frein 13 \$ mais on arrivait à 17 \$ comme produit fabriqué. Ça n'a pas levé. Les usines de transformation d'Alcan que l'on a ici on des salaires qui sont alignés avec l'industrie primaire qui commande des salaires différents dans l'industrie primaire. Les prochaines usines on veut les aligner avec le marché qui commande des salaires de l'ordre de seize à dix-sept dollars de l'heure. C'est un débat qui est sur la table actuellement. On pense que c'est un incontournable. Cette usine ne pourra pas grossir si on l'étouffe avec les coûts de main-d'œuvre dès le départ. C'est le genre de choses que l'on est en train d'expliquer aux leaders syndicaux et ils comprennent bien cette dynamique.

B. PME ET MARCHÉ INTERNATIONAL

- *Marc-Urbain Proulx, UQAC, en remplacement de Pierre-André Julien, UQTR*

On a commencé à réfléchir sur les PME parce que l'on s'est rendu compte que c'est les PME qui créent de l'emploi, c'est les PME qui étaient largement innovatrices. Il y a eu la montée en importance des PME au début des années 1980. Dans la région, on a fait ce virage assez rapidement vers 1983-1984. On essaie de le faire mieux actuellement, de façon plus ciblée. Donc, on a fait ce virage mais il n'a pas donné tous les résultats que l'on aurait voulu en raison d'objectifs extrêmement ambitieux. On perdait beaucoup d'emplois dans le secteur de l'aluminium avec l'arrivée des nouvelles alumineries et la fermeture des anciennes cuves. D'ailleurs, l'Alcan nous avait bien prévenu en 1983 qu'elle abolirait un bon nombre de postes pour les remplacer par de la technologie. On a fait le virage des PME mais on a tellement perdu d'emplois dans le secteur de l'aluminium, près de 3 000, que les PME même si elles étaient créatrices d'emplois n'ont pas été en mesure de remplacer le nombre d'emplois perdu à la fois dans le secteur de l'aluminium mais aussi dans les autres secteurs d'activités.

La question que l'on se pose aujourd'hui vis-à-vis de l'aluminium c'est la même que se pose la communauté métropolitaine de Montréal à propos de ses grappes ou c'est la même que se pose le technopole de la Vallée de la Mauricie ou le technopole maritime de Rimouski. La même question se pose aussi pour les entreprises en Beauce ou dans les

Bois-Francs. Se sont les mêmes questions, se sont des questions qui ont été posées au début des années 1980 dans les grands secteurs d'activité. On a commencé à commencer avec l'approche « cloisters » ou l'approche grappe dès le début des années 1980. Il y a eu un deuxième rebondissement de cette approche sectorielle par la suite avec le début des années 1990 par l'approche des grappes industrielles de Gérald Tremblay. Sa politique industrielle a fait le tour du Québec, c'était très marketing, bien organisé. Il y a un retour avec la SGF depuis trois ou quatre ans, du moins avant les élections, avec le programme ACCORD où là on revient encore avec les grappes que l'on appelle différemment, ici nous avons appelé cela la Vallée de l'aluminium. C'est encore l'approche sectorielle pour essayer de voir comment on peut mieux structurer nos secteurs d'activités pour développer plus en aval, pour structurer la filière de production ajoutant ainsi de la valeur et permettant de transformer et d'innover pour essayer de développer le secteur d'activités et ainsi le territoire là où se localise la grappe. Pourquoi? Parce que les entreprises ont tendance à avoir des liens entre elles dans le même secteur d'activités. Elles ont tendance aussi à se localiser dans les mêmes espaces. C'est ce que l'on voudrait bien faire dans la Vallée de l'aluminium, attirer des entreprises de transformation qui sont ailleurs pour essayer, sur un territoire donné, de structurer la grappe.

Le territoire est supposé soutenir jusqu'à un certain degré la structuration dans un secteur d'activités. C'est ce qui se passe dans les grandes zones industrielles comme la Silicone Valley. La proximité joue. Les entreprises étant localisées une à côté de l'autre ou les entreprises ayant intérêt à se localiser une à côté de l'autre pour mieux transiger, pour mieux échanger de l'information. C'est bien dans cet esprit que l'on se situe ici, nous dans la Vallée, d'essayer par le territoire de soutenir les relations entre les entreprises et en attirer d'autres pour créer un effet de masse dans l'aluminium.

Quand on regarde les travaux faits par SGF, les travaux faits par la Vallée, l'idée c'est que l'on n'arrive pas à trouver les solutions fantastiques, miraculeuses, pour créer cette fameuse synergie entre les entreprises ou créer cette espèce d'effet qui ferait qu'il y aurait entraînement dans le développement. On ne réussit pas à le trouver. Ce que l'on sait c'est que les entreprises si elles sont en relation forte entre elles, elles vont s'échanger de l'information, vont s'échanger des services et vont finir par découvrir des moyens d'innover et des nouveaux marchés. On sait qu'il y a un effet avec les actifs relationnels. Les relations dynamiques entre les entreprises créées un effet de synergie et un effet de développement mais comment solliciter cela. Ce n'est pas simple.

Au niveau des PME et du marché international, premièrement, on n'est pas obligé d'exporter, les entreprises ne sont pas obligées d'exporter. Il y en a un bon nombre qui n'exporte pas et qui vont bien quand même, qui se sert par exemple d'agences pour exporter. Leurs produits vont à l'extérieur, leurs produits sont sur le marché mondial mais ils n'ont pas de mécanismes d'exportation internes, ça se fait par des agences. Les PME ne sont pas obligées de s'impliquer dans l'exportation. Si elles le font, il faut une volonté très claire de mettre les ressources spécialisées, des experts. Autrement, le marché est tellement difficile, c'est tellement compliqué d'exporter et la compétition est tellement grande que si on ne met pas les ressources spécialisées pour le faire on va inévitablement manquer son coup.

Deuxièmement, une fois que la volonté de la direction de l'entreprise est très claire et qu'ils ont mis les ressources spécialisées pour le faire, il faut une stratégie marketing. Il y a des entreprises qui sont sur le marché mondial mais qui n'exportent pas nécessairement, elles vont sur le marché mondial plutôt pour aller chercher des intrants, pour aller chercher des produits ou des ressources. C'est un bon nombre d'entreprises, 20 %. Il y a des entreprises qui ne sont que sur le marché local (15 %) et elles vont très bien. Il y a un autre pourcentage (15 %) qui œuvre sur le marché mondial de façon très aléatoire, ce n'est pas structuré et c'est presque involontaire. Il y a 35 % des PME québécoises investiguées qui sont vraiment impliqués sur le marché mondial dans le cadre d'une stratégie explicite et elles sont imbriquées dans des réseaux mondiaux.

Il y a un mythe de l'international pour tous mais ce n'est pas nécessairement l'exportation sur le marché international pour toutes les PME manufacturières. Il y a le mythe aussi de la disparition des barrières. Avec la mondialisation, on pense que le marché mondial est très ouvert et qu'il s'agit d'aller sur le marché mondial pour ouvrir des portes. Il y a encore énormément de barrières : des barrières légales, des barrières environnementales, des barrières culturelles, des barrières du service après vente.

Ici dans la région, on est très relié au marché mondial et quand il ne va pas bien, comme récemment dans le bois d'œuvre, on a vu que la région en était affectée considérablement dans cette dynamique économique. On est tellement ouvert qu'il faudrait d'ailleurs un degré de fermeture vis-à-vis un certain nombre de calamités qui nous affectent notamment l'arrivée des commerces extérieurs qui achètent des commerces ici, l'arrivée en fait du capital extérieur qui a acheté beaucoup d'éléments de capitalisation endogène. De plus en plus, l'agroalimentaire par exemple appartient à des éléments du grand capital mondial. On le voit aussi dans le commerce et dans les services d'ingénierie. Bref, notre capital local a été drôlement effrité depuis vingt ou vingt-cinq ans. Dans la région, comme on protège peu ou presque pas nos capitaux locaux, de plus en plus il y a des fuites financières vers l'extérieur et de plus en plus on ne possède plus nos moyens de production. Avant c'était dans la grande entreprise mais maintenant c'est de plus en plus dans la petite entreprise. Même les salons de coiffure commencent à avoir des chaînes qui sont dans la région. Au nom de la mondialisation, on laisse faire cela mais en même temps on veut investir dans l'industrie, on veut faire de la diversification industrielle mais de moins en moins on a les capitaux pour le faire.

Un autre élément que l'on peut mettre en évidence et qui apparaît très important c'est la distinction. L'exportation se fait par la distinction dans le contexte québécois, des produits distinctifs, des produits de niche à mettre sur le marché. Il y a certains pays qui peuvent y aller par la production de masse parce qu'ils ont des coûts de main-d'œuvre peu cher et ils ont aussi un certain nombre de facteurs attractifs pour leur permettre d'attirer des entreprises de production de masse. Pensons notamment aux pays du Sud dont les normes environnementales sont moins élevées, dont la main-d'œuvre est moins cher. Nous ce n'est pas notre cas. La seule façon de se positionner sur le marché international c'est par l'innovation et par la distinction des produits très spécifiques à

valeur ajoutée. Ces produits ont des cycles de vie généralement courts et on se doit d'innover constamment vis-à-vis ces produits distinctifs à mettre sur le marché.

L'innovation passe par l'information, l'information venant de la recherche et développement, l'information venant de travailleurs mieux formés, l'information venant de la veille informationnelle que l'on peut faire sur le marché mondial. C'est là-dessus qu'il faut miser, sur la collecte, le traitement, le décodage, la circulation d'information entre les différents acteurs du milieu et essayer de créer une information neuve et riche pouvant permettre à un groupe de PME donné de bénéficier de cette information et d'innover et de produire des produits distinctifs sur le marché. Nous sommes soumis à la nécessité d'innovation si on veut être capable d'exporter.

La question est donc comment on peut mieux s'insérer dans l'économie du savoir en allant chercher cette information et en la créant nous-mêmes? Ce qui nous amène aux outils que nous avons mis en place depuis une vingtaine d'années ici dans la région : des centres de recherche comme le CTA, des chaires industrielles, des groupes de recherche ou des cellules de recherche et développement à l'intérieur d'entreprises, des outils de marketing et d'exportation pour tenter d'aller chercher de l'information et ainsi mieux s'insérer dans le marché mondial avec des produits innovateurs. Comment on peut faire mieux?

On a eu beaucoup de faciliter à exporter et à développer des produits transformés dans les années 1940 à 1980 dans la région. On n'avait pas fait de virage mais on avait une ère de richesse fantastique c'est-à-dire que l'Alcan a investit massivement dans les années 1940, les syndicats se sont impliqués et puis les salaires étaient très élevés. Le travailleur moyen dans les années 1950 était très bien payé comparativement à la Beauce, à l'Estrie ou ailleurs. Les compagnies venaient tester les produits ici. On est entré très rapidement dans une société de consommation. Il y avait des capitaux locaux relativement important. Pourquoi? Parce qu'il y avait des entrepreneurs qui étaient libérés par la classe forestière et agricole. À l'époque, c'était très facile de démarrer un commerce. Aujourd'hui c'est beaucoup plus difficile. Cette période de richesse importante et de capitalisation locale importante, avec un entrepreneurship très fort venant de gens libérés par la classe agricole et forestière, donc une main-d'œuvre avec des savoirs-faire, on avait des conditions à l'époque meilleures qu'aujourd'hui. Et, la deuxième et troisième transformation ne se sont pas fait automatiquement. Les gens ont investit dans le commerce, faisaient de l'argent rapide et investissaient les profits dans différentes choses mais le secteur manufacturier n'a pas émergé. Cela apparaît un fait important parce qu'à partir des années 1980 quand Alcan a annoncé qu'elle créerait moins d'emplois et couperait des postes, là on s'est dit « Oui, on va se prendre en main ». On a créé des outils pour le faire mais on avait des conditions théoriques moins bonnes que vingt ou trente ans auparavant. Aujourd'hui encore, on veut faire quelque chose qui ne semble pas très simple à faire. Si les acteurs du milieu ont l'impression des fois d'avoir des difficultés à porter des coups vraiment valables pour les collectivités, ce sont les conditions matérielles et immatérielles qui nous entourent qui sont extrêmement difficiles.

Questions et commentaires du public

- Vous parliez de barrières, probablement qu'il y a des barrières que nous on s'impose. Pour plusieurs, leur principale barrière est l'anglais. Ils ne sont pas capables d'établir des relations au téléphone, par écrit, par fax, par courrier électronique avec des gens de partout dans le monde.
 - L'apprentissage des langues est sûrement une stratégie qu'il aurait fallu mettre de l'avant il y a très longtemps et réellement s'impliquer beaucoup dans le domaine de l'apprentissage des langues. Il n'est pas nécessairement trop tard pour le faire. Il est clair quand on parle de mondialisation d'apprentissage des langues. Aussi, des stages à l'étranger permettent de démystifier les différences culturelles. On est inévitablement mystifier par les différences culturelles qui existent dans d'autres pays, ça crée une barrière.
- On parle de trouver le petit bouton rouge qui va nous donner la solution magique mais il ne faut pas oublier qu'il y a beaucoup de choses qui ont été faites ici.
 - Nous sommes dans un processus d'apprentissage collectif et ne serait-ce que de voir les différents rapports qui ont été fait, les différentes positions des groupes, l'évolution des plans stratégiques du CRCD par exemple, c'est très clair que l'on est dans un processus d'apprentissage et que l'on a avancé beaucoup. L'idée c'est que l'on est quand même encore à la recherche du bouton rouge. On le voit très bien dans la revendication du fonds de capital de risque dont on a besoin mais c'est quand même avancé comme « Donnez-nous 450 millions et ça va marcher les affaires ». Ce n'est pas si simple. Ça prend des projets aussi pour appuyer.
- Vous parliez de fermeture, que l'on devrait se fermer. Moi, je ne peux pas accepter cela dans le sens que c'est un peu dangereux. Se fermer pour empêcher les autres d'entrer va faire en sorte que ça va nous empêcher de sortir. C'est un jeu qui peut être dangereux de vouloir fermer aux autres notre région et en même temps, puisque nous ne sommes que 250 000 habitants, nous devons exporter. On ne doit avoir aucun degré de fermeture, on doit être ouvert pour devenir les meilleurs.
 - Dans l'Histoire de l'humanité, il y a eu des périodes de fermeture et des périodes de libéralisme très fort. Ce sont des grandes vagues. Présentement, nous sommes dans une vague de libéralisme et on ne peut pas voir autrement que cette ouverture tout azimut. Or, ce que Monsieur Julien met en évidence c'est que d'abord il y a des barrières qui demeurent. Les pays, même s'ils s'ouvrent, ils protègent leur marché. On l'a bien vu avec les Américains dans le cas du bois d'œuvre. Donc, les barrières continuent d'exister même chez ceux qui vantent les mérites du libéralisme. Deuxièmement, si le libéralisme a beaucoup de vertus, et j'abonde dans ces vertus, le protectionnisme a aussi un certain nombre de vertus. La Société des fabricants régionaux, c'est ce qu'ils font. Ils essaient de convaincre les Saguenéens d'essayer d'acheter saguenéen. C'est une mesure, ce n'est pas la seule, d'essayer de

sensibiliser les gens aux produits locaux. Il ne faut pas fermer la région comme le village gaulois d'Astérix, loin de là, ce que je veux signifier c'est que la fermeture sélective a ses vertus. Le libéralisme tout azimut a aussi beaucoup de vertus mais également un certain nombre de limites. On semble vouloir mettre tous nos œufs dans le même panier, celui du libéralisme économique, parce que c'est ça qui est médiatisé largement. Cependant, restons vigilants. Peut-être y a-t-il moyen de protéger un peu certains acquis?

C. TABLE RONDE

- *Lise Plourde, CQRDA*
- *Jean Paré, Spectube*
- *Éric Dupéré, BDH Tech*
- *Florien Proulx, Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche*
- *Bruno Minier, Centre de haute technologie du Saguenay-Lac-Saint-Jean*

Les interventions des tables rondes ont été regroupées dans le tableau à la page suivante et selon la grille d'analyse : Diagnostic, Déterminant, Pronostic et Défis.

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Diagnostic</p> <ul style="list-style-type: none"> • À ce jour, le CQRDA a soutenu plus de 370 projets de R&D. La participation du CQRDA s'élève à plus de 10 millions de dollars pour une participation totale avec l'ensemble des partenaires de 75 millions. • Des rassemblements tel que le Congrès international qui se tient depuis 1999 a des retombées, difficilement quantifiable, pour les PME. • Quand vous êtes une PME, les moyens sont extrêmement limités. On n'a pas de centre de recherche, on n'a pas d'acheteurs à l'extérieur donc on est extrêmement limité. Il y a un sentiment d'isolement dans une certaine mesure. Le Réseau TransAl permet de briser cet isolement. Depuis 1996 à aujourd'hui, ce que l'on voit avec les années c'est que TransAl répond a un besoin qui était présent au niveau des PME. • Dans l'aluminium, il y a déjà une filière qui est là, qui commence à se structurer. Il y a dix ans d'actions. Les vraies choses concrètes sont apparues au début des années 1990. • Les entreprises de la région sont moins nombreuses à exporter que dans d'autres régions du Québec. Celles qui exportent, exportent moins dans des territoires plus restreints que dans les autres régions. • Si on regarde toutes les organisations qui sont derrière les PME de l'aluminium, elles sont là pour les aider à créer des entreprises, à mettre des produits au point et à se rendre jusqu'à la phase de commercialisation. Par contre, malgré les programmes existants pour aider à commercialiser, les aides financières, bien qu'elles aident beaucoup, ne sont pas suffisantes. • L'internationalisation pour une PME coûte extrêmement cher. | <p style="text-align: center;">Déterminants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarrer une PME dans le monde industriel n'est pas évident pour deux raisons : l'aspect technologique et l'aspect crédibilité. • Les partenaires sont essentiels pour les PME. Ils supportent le développement des entreprises par les contacts, par la mise en commun de certains éléments. Ça permet d'aider les PME à aller plus vite et plus loin pour assurer une certaine viabilité. • Les premières années sont souvent difficiles pour les PME qui doivent se faire les dents sur des projets difficiles fournis par des clients un peu récalcitrants. • L'internationalisation c'est tous les réseaux que l'on développe à l'international. Ça touche les marchés, la R&D, les coopérations technologiques, les coopérations de production, les coopérations de commercialisation. • Ceux qui sautent dans l'internationalisation de façon réactive on plus tendance à le questionner après, c'est moins durable. • Quand une PME veut s'internationaliser, sa conception de produits est différente. Elle va chercher à concevoir des produits mondiaux avec un souci de clientèles extra-régionales. • Au niveau du protectionnisme, oui, il faut être vigilant. Vigilants pour amener rapidement les stratégies adéquates pour ne pas que nos capitaux s'effritent ce qui est un problème. Mais si on veut aller ailleurs, il faut aussi s'ouvrir aux autres. • Si on prend une PME, que l'on part de rien, qu'elle s'autofinance, qu'elle fait de la R&D, on a du succès mais c'est très difficile au niveau de la commercialisation internationale. C'est affreusement dispendieux et complexe. • À l'international, si tu n'as pas une valeur intangible comme un produit distinct, tu n'es pas là. • Quand on parle d'internationalisation ou d'exportation, c'est davantage de ressources qui doivent être sollicitées. Ceux qui ont commencé à l'international réalise que ça demande plus de ressources, ceux qui n'ont pas encore commencé le sous-estime probablement. |
| <p style="text-align: center;">Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à nos PME à être proactive par rapport à l'international plutôt que réactive et y aller de façon résolue, planifiée, organisée. • L'internationalisation que la région soit un territoire incubateur ou provocateur d'internationalisation. • Savoir utiliser les forces et les ressources qui sont ailleurs. • Le réseautage est un enjeu majeur et l'externationalisation aussi. • Le défi des PME qui exportent est de réussir à commercialiser leurs produits avec les moyens qu'ils ont et de continuer à développer des produits qui vont avoir un plus grand marché et qui leur permettront de contrôler leur réseau de distribution. • Il y a un certain nombre d'entreprises qui sont arrivées à maturité et qui sont à la phase de commercialisation. Il serait peut-être temps d'avoir des organismes se penchant plus sur la commercialisation pour aider les PME. • Il faut qu'il y ait une prise de conscience de se réseauter. | <p style="text-align: center;">Pronostics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que nos entreprises aient des stratégies à l'internationalisation fait partie des dynamiques qui s'en viennent. On n'est peut-être pas encore là comme région. • Qu'il y ait davantage d'entreprises régionales qui soient à l'exportation et que la région se comparent bien à l'ensemble du Québec en terme d'exportation. |