

Le tertiaire moteur

Description de l'atelier

Le tertiaire moteur ne représente pas une rubrique claire et distincte pour Statistique Canada. Il ne fut en outre que très peu étudié par les villes et par les organisations régionales, les analyses se limitant généralement à définir les secteurs primaires, secondaires et tertiaires. Pour les analyses économiques, ce secteur tertiaire moteur joue cependant un rôle fondamental dans l'économie des villes et des régions en exerçant des activités qui sont motrices d'autres activités économiques. Concrètement, il s'agit du génie-conseil, de l'architecture, de la finance, des arts, du droit, de la R&D et de certains services spécialisés aux entreprises.

Pour Ville de Saguenay, qui rayonne dans une vaste périphérie nordique, le tertiaire moteur représente un créneau majeur de développement. D'emblée, quatre champs potentiels à observer apparaissent pour alimenter le tertiaire moteur :

- les grands donneurs d'ordres qui nécessitent l'expertise et les compétences déjà présentes à Ville de Saguenay et dans les autres villes de la région;
- les grands travaux du Nord qui, bon an mal an, occasionnent des investissements pour plus de 3 milliards de dollars;
- le secteur de la 2^e et de la 3^e transformation des ressources naturelles qui nécessite de l'inventivité et de la créativité dans la conception de produits, de services, de savoir-faire et de procédés;
- les nouveaux créneaux économiques à cibler et à structurer dans un esprit d'innovation afin d'atteindre l'excellence, notamment l'aménagement forestier, le tourisme d'aventure, les pommes de terre, les bleuets, les fromages, etc.

En regard de ce créneau du tertiaire moteur, on peut se poser quelques questions pertinentes. Doit-on créer à Ville de Saguenay une zone spécifique de concentration des activités du tertiaire moteur ? Le secteur public peut-il offrir des services spécifiques de soutien, notamment en regard des interfaces entre offre et demande des services offerts par le tertiaire moteur ?

Panélistes :

Marc-Urbain Proulx, Université du Québec à Chicoutimi

Bruno Minier, Centre de hautes technologies

Adam Lapointe, Pluri Capital

Jean-Robert Larouche, Cégertec

Richard Bergeron, Cain, Lamarre, Casgrain, Wells

Compte-rendu de l'atelier

Diagnostic

- Le tertiaire moteur c'est un peu flou. Généralement, les statistiques considèrent que c'est finances, assurances, services professionnels, gestion d'entreprises, services d'enseignement et les arts et spectacles. Pour fins de la réflexion entreprise dans la région, nous avons considéré au niveau opérationnel pour le tertiaire moteur : finances, assurances, ingénierie, architecture, arpentage, services aux entreprises comme comptabilité, droit et notariat, l'enseignement supérieur notamment la recherche et le développement, et les arts en terme de créativité et montage de projets, etc.
- Si on regarde les statistiques du tertiaire moteur, ce que l'on s'aperçoit par rapport à Saguenay c'est que Saguenay est bien positionnée par rapport aux autres agglomérations du Québec où l'on sent qu'il y a un potentiel encore de développement possible quand on regarde la répartition des emplois. Rimouski par exemple, toute dimension gardée, a un tertiaire moteur plus développé que Saguenay. On peut voir aussi que Montréal évidemment a le secteur tertiaire le plus développé du Québec. La Malbaie et La Pocatière aussi sont des petites villes qui ont un secteur tertiaire relativement bien développé. Baie-Comeau, c'est faible. Sept-Îles, c'est faible. Shawinigan, c'est faible. Il y a des villes qui devraient avoir un rôle important à jouer mais que le tertiaire moteur est relativement faible. Rouyn et Saint-Hyacinthe sont relativement faibles aussi. Saguenay avec 17.5 % de notre emploi dans le tertiaire moteur, on considère que c'est un peu faible aussi comparativement à certaines agglomérations au Québec où c'est 20 % 22 %. Pour certaines

ville ça peut s'expliquer facilement comme Longueuil qui est collée sur Montréal. Mais d'autres qui sont plus éloignées, si leur secteur tertiaire moteur est plus développé, on peut penser qu'il y a un potentiel encore de développement du tertiaire moteur à Saguenay. En considérant la position de Saguenay sur l'espace québécois notamment entourée de petites agglomérations dont le tertiaire moteur n'est pas très fort, donc on peut penser qu'il peut se concentrer à Saguenay pour le vaste espace nordique. En considérant le secteur public qui est relativement bien présent ici à Saguenay, on pense que Saguenay performe même peut-être en dessous de son potentiel par rapport à ses différentes activités de tertiaire moteur.

- Le Centre de hautes technologies du Saguenay-Lac-Saint-Jean est en train de conduire une étude pour bâtir le portrait exact de la recherche au Saguenay-Lac-Saint-Jean en collégialité avec la Conférence régionale des élus et les grands acteurs de la recherche en région, le Complexe hospitalier de la Sagamie, les gens de Développement économique Canada, les gens du MDERR, le groupe ÉCOBES, l'Université, etc. Cette étude va être livrée à l'automne pour les conduire éventuellement à élaborer une stratégie régionale d'innovation qui inclut la recherche et développement.
- L'environnement de base démontre qu'il y a une action qui dépasse le simple fait de dire qu'il faut faire de la recherche, qui est une action à long terme, terrain, auprès de chacune des constituantes de la communauté et qui touche, au-delà du monde de la recherche, l'ensemble de la communauté allant des chercheurs, aux entrepreneurs, aux artistes et aux gens qui oeuvrent dans le secteur des sciences sociales également. Donc c'est un problème plus vaste que seulement dire la recherche en elle-même. Si on parle du niveau de scolarité de la région, on est en retard sur le Québec, neuvième région sur dix-sept, cinq points d'écart au niveau de la formation universitaire. Moins d'universitaires donc moins de chercheurs. Au niveau du personnel

scientifique et technique en pourcentage de la population active, nous sommes neuvième encore sur dix-sept régions, en retard sur le Québec de près d'un point ce qui est énorme. Si on parle de la culture scientifique, nous sommes dernière région et avant-dernière sur la part de la population de 15 et plus qui pratiquent des activités scientifiques en loisirs ou qui a lu au moins un livre scientifique dans la dernière année. Des éléments de culture qui sont les fondements au développement de la créativité et de l'innovation à long terme. Au niveau d'Internet, l'information est la clé de l'innovation, nous sommes quatorzième et onzième région sur seize en ce qui à trait au taux d'utilisation et d'achat. Il y a dix points d'écart avec la moyenne québécoise en 1999 pour le taux d'utilisation d'Internet dans nos entreprises. En ce qui concerne l'intensité technologique de nos entreprises, on remarque que dans la moyenne haute et la haute technologie la région n'est pas là. Le contenu du savoir est plutôt faible dans la région, la présence de la grande entreprise explique beaucoup cela. On représente 3,78 % de la population du Québec mais quand on arrive au poids de la population active, au poids de l'emploi, au poids du nombre d'entreprises manufacturières dans notre région, au poids des entreprises exportatrices et au poids des entreprises de haut savoir, on est toujours en deçà de notre pro rata. Au niveau des activités de recherche et développement, nos entreprises en font moins. Elles sont moins nombreuses à réaliser des activités que la moyenne québécoise, il y a presque dix points d'écart avec la région de Québec et la région compte moins de personnel de R&D dans ses entreprises, on est dixième parmi les régions du Québec. Au niveau de l'environnement, on peut voir qu'il faut un travail de fonds sur beaucoup de facteurs pour, à long terme, développer l'innovation dans notre région. Au niveau du classement des fonds de recherche externes alloués dans les universités du Québec, l'UQAC se classe au neuvième rang. Si on regarde l'argent qu'ils vont chercher par personnel enseignement à plein temps, l'UQAC se

positionne quand même assez bien. Si on regarde l'argent brut net en réalité, 11 millions pour 196 enseignants à plein temps. Si on regarde Montréal, c'est 70 % des enveloppes. Québec, 19%, Saguenay-Lac-Saint-Jean, moins de 1%. Il y a un rattrapage très fort à faire là et avec 196 enseignants à plein temps, l'UQAC ne peut pas faire ça tout seul. Ça veut dire d'une part, en mettant nos ressources davantage ensemble, on peut sans doute collaborer à aller chercher des plus grandes parts des fonds de recherche et en même temps, il va falloir exploiter la recherche qu'il se fait là en se liant à ses intervenants et en travaillant avec les recherches qu'ils font en partenariat avec eux et en exploitant pour notre région les retombées de ces recherches parce que l'on rattrapera jamais cela.

- Au niveau de la valorisation, Valorisation recherche Québec supporte quatre sociétés de valorisation dans le secteur universitaire présentement. La plupart des institutions se sont engagées là-dedans mais l'UQAC n'est pas encore là. Il y a sûrement des plans mais quand tu entres dans le wagon de queue ça prend un bon contenu pour changer de position dans le convoi en cours de route. La valorisation de la recherche est très importante, c'est là que l'on va faire de la valeur économique à ce l'on fait. Quant aux cégeps, ils sont peu actifs en R&D, ils sont actifs en développement régional mais peu en R&D. Ils sont peu maillés entre eux ni avec l'UQAC, ils n'ont pas accès aux fonds fédéraux de recherche qui sont pourtant les gros pourvoyeurs de fonds. On a bien sûr dans la région trois CCTT, Centres collégiaux de transfert technologique, qui ont des mandats de R&D, un en géomatique, un en production automatisée et un en agriculture. Ils ont des potentiels sous-exploités également. Dans les institutions, c'est vrai pour l'Université mais c'est encore plus vrai pour les cégeps, il y a une infrastructure technique extraordinaire. Il y a des ressources qui sont disponibles mais ils ne sont pas mis à profit pour supporter les entreprises ou le développement de la région autant qu'ils pourraient le faire. Il y a des

équipements des fois qui valent une fortune mais qui servent six heures dans une session. Ça pourrait servir à d'autres.

- Oulu en Finlande est un cas célèbre au niveau mondial d'une ville qui a réussi à se repositionner où des nordiques, comme Saguenay, qui a réussi à se repositionner grâce au créneau de l'électronique.
- On a quatre systèmes d'innovation au Québec notamment celui de Gatineau, celui de Trois-Rivières et celui de Québec. Elles ont beaucoup de R&D mais ça se transforme très peu en business.
- On pense qu'Ottawa est une ville de fonctionnaire mais il y a beaucoup d'emplois en hautes technologies à Ottawa. Il y a sept grandes filières très bien organisées. À Ottawa, tous les joueurs ont des contributions complémentaires. Il va y avoir des centres de recherche qui ont apparié la valorisation de la recherche et la commercialisation avec des gens du secteur privé. Toute la chaîne de joueurs, incluant le capital pour le financement de la pré-commercialisation, de la commercialisation des innovations, est fonctionnel. Elle travaille ensemble. Ils sont conscients de la filière, ils font constamment une étude de l'évolution de la filière, de comment elle fonctionne. Dans ce réseau, il y a des gens qui ont des fonctions complémentaires. Il y en a qui ont le capital, d'autres vont sortir les innovations, mais c'est d'organiser l'action.
- Le fonds TALBOT 21, on lui a donné un nom parce que l'on parle souvent des capitaux de risque en général. Pourquoi TALBOT? T c'est pour transformation, A, pour agroalimentaire, AL, pour aluminium, BO pour bois et T pour tertiaire moteur. En plus, ça donne l'ouverture que la région a eue par le boulevard Talbot vers l'extérieur. Ça pourrait être une indication assez intéressante, alors c'est un nom qui est assez significatif de ce que ce fonds veut faire.
- L'entrepreneur ou le promoteur pour obtenir des capitaux doit satisfaire certaines conditions des gestionnaires de fonds. Première chose qui est demandée est : « Est-ce que vous avez l'expertise dans la technologie de créneau que vous voulez exploiter? » C'est un nouveau créneau

donc il ne l'a pas. Deuxième chose : « Avez-vous une connaissance des marchés, de ses produits, réseaux de distribution, marketing, etc.? » C'est un nouveau produit, un nouveau marché, donc il ne l'a pas. Troisième chose : « Avez-vous la capacité financière suffisante? ». À titre d'exemple, si un entrepreneur veut démarrer une PME de trois millions de dollars dans le secteur manufacturier, ce n'est pas un gros projet en terme industriel mais quand même important pour le promoteur, il doit investir 1,5 millions comme mise de fonds (100 % d'équité) S'il veut être propriétaire de son projet, il va falloir qu'il dépose 1,5 millions ou il peut partager son risque, donc il va devoir trouver un partenaire qui va mettre peut-être 750 000 \$. Il lui reste encore 750 000 \$ à mettre. Ou encore trouver un fonds de capital de risque qui va participer avec lui, un ange financier. Est-ce qui en a beaucoup des gens dans la région qui ont la capacité financière d'accompagner les entrepreneurs ou les jeunes qui ont ce type de projet là?

- Les gestionnaires ont des exigences parce que, statistiquement, un fort pourcentage de ces entreprises manufacturières en démarrage n'atteindra jamais la rentabilité et feront faillite. Parce que presque toutes ces entreprises auront nécessité des mises de fonds supplémentaires même celles qui se retrouveront en faillite. Parce que le suivi de ces placements exige énormément de temps et de ressources humaines et financières de la part du gestionnaire. Parce que la formation et l'expertise requise par le gestionnaire de fonds sont tout à fait différente de celle du gestionnaire de fonds de capital de risque traditionnel. Parce que les décisions d'investissements du gestionnaire s'appuient sur des projections financières de cinq ans et que les perspectives de rendement apparaissent après cinq ans. Parce que même, le faible pourcentage des démarrages qui réussissent donne un rendement qui se manifeste à moyen terme seulement (après cinq ans).
- Il y a du capital de risque pour les projets de un million et moins.

- Les sociétés de capital de risque investissent peu ou pas du tout dans les démarrages et encore moins dans l'amorçage.
- Le projet du fonds TALBOT 21 est basé sur un modèle d'affaires qui existe déjà depuis cinquante ans aux États-Unis qui s'appellent les « Small Business Investment Corporation » (SBIC). Il y en a 437 qui existent. Ces modèles là ont été repris depuis 1990 par de nombreux pays comme Israël, Islande, Angleterre, Tchécoslovaquie. Tous les pays qui ont voulu se développer ont repris ce modèle. C'est un modèle qui a fait ses preuves, on en crée encore aux États-Unis. En plus, il est la principale source de financement de capital d'amorçage et de démarrage aux États-Unis, 66 % de l'amorçage et du démarrage vient des SBIC aux États-Unis. De plus, c'est un modèle d'affaires qui proportionnellement alloue le plus haut pourcentage de ses fonds (26 % contre 2 % de l'ensemble des fonds aux États-Unis) aux secteurs industriels et manufacturiers. Et ça on ne l'a pas au Canada, on ne l'a pas au Québec. Ce modèle d'affaires a été expérimenté à l'échelle réduite pour quatre entreprises dans le secteur de la transformation de l'aluminium entre 1987 et 1995. Cela a nécessité des rondes successives et normales d'investissement comme il est prévu de le faire avec le fonds TALBOT 21. Globalement, cela a nécessité des investissements de 22 millions de dollars et a créé un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars. Dans ces quatre entreprises, il y a 400 emplois. Ces entreprises n'existeraient pas si Socrent – PCI n'avaient pas été là. C'est un modèle d'affaires qui fonctionne partout dans le monde. On l'a fait ici à échelle réduite. C'est possible, ça existe.
- Le fonds TALBOT 21 est un fonds qui vise la participation des gens de la région avec la contribution du gouvernement pour financer des entreprises manufacturières de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.
- En ce qui concerne l'industrie du génie-conseil dans la région, si on recule en 1970, on retrouvait ici plusieurs petites firmes qui étaient principalement impliquées dans les travaux publics. C'était normalement

un ingénieur qui avait parti sa firme chez-lui avec un certain nombre de personnes et il y en avait plusieurs qui étaient surtout impliqués dans le domaine institutionnel, les municipalités, les commissions scolaires etc. C'était un peu le portrait en 1970 et il y avait au Saguenay deux firmes un peu plus grosses qui avaient une implication dans les travaux publics oui mais aussi dans l'industriel. Pendant les années 1970 à 1980, on a vu plusieurs petites firmes apparaître, des firmes qui développaient un volet industriel. Donc, c'était un peu l'évolution du génie-conseil dans la région qui est depuis longtemps une région industrielle. On a vu apparaître cela dans les années 1970-1980. De 1980 à 1990, on a eu la récession en 1980 et cela a donné naissance à un regroupement de firmes. Les firmes ont commencé à se regrouper ensemble d'abord pour faire face au programme des travaux d'assainissement de cette époque. C'était des immenses travaux et cela a permis aux firmes de se mettre ensemble parce qu'aucune n'était capable de prendre un contrat parce que les contrats étaient assez gros. Alors c'est ce que l'on a constaté dans cette période. De 1990 à 2000, il y a une nouvelle récession au début 1990 et là ce sont les donneurs d'ouvrage qui ont décidé de rationaliser. Ce qu'ils ont fait est qu'ils ont commencé à éliminer leur ingénierie. Il y en avait chez Abitibi-Price, il y en avait chez Alcan, il y avait des gros services d'ingénierie qui faisaient les projets. Alors ils ont commencé à évacuer cela pour faire exécuter leur contrat à l'extérieur. Ça été vrai chez Alcan, ça été vrai dans les pâtes et papier. Toujours dans la même période, les donneurs d'ouvrage ont eu des exigences. Ils ont voulu avoir des firmes qui sont multidisciplinaires. Ils ont voulu avoir des firmes qui avaient des bons systèmes de gestion complets et avoir des firmes qui avaient des envergures suffisantes parce que ce qui existait avec des petites firmes c'est que quand un client donnait deux projets à une firme, la firme était obligée de lâcher ses autres clients parce qu'il n'y avait pas assez de monde, il y a un ingénieur en mécanique et deux ingénieurs en électricité, etc. Donc ça crée problème

et là ils ont commencé à avoir des exigences claires. Tout cela, c'est ce qui a créé ce que l'on a aujourd'hui. L'industrie du génie-conseil est une industrie qui s'adapte à l'environnement qui est autour de lui et l'environnement change et il a changé rapidement dans les dernières décennies. Alors Alcan travaillait avec 22 firmes d'ingénieurs conseil au début à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Ils ont décidé de réduire à sept. Cela a provoqué toute une vague de changements aussi et on a vu apparaître le début de la main-mise des firmes extérieures sur les firmes de la région. Quand on parle de main-mise, c'était un mouvement de consolidation provinciale qui venait de rejoindre le Saguenay. À Montréal et à Québec, il y avait eu énormément de regroupements de firmes et là on s'en vient dans la région du Saguenay. De 2000 à 2003, Alcan est passé de sept firmes d'ingénieurs conseil à trois. Il a continué de comprimer le nombre de firmes mais ce qui voulait dire que les firmes devaient être mieux structurées, mieux organisées. Du côté d'Abitibi-Consolidated, ils avaient réduit à une seule firme pour tous les services d'ingénierie dans la région. Cela amenait vraiment des changements majeurs dans l'organisation et cela c'est accentué la main-mise des firmes extérieures sur les firmes de la région. En parallèle avec cela, depuis le début des années 2000, l'environnement législatif a changé beaucoup et cela a amené encore une grosse révolution dans le domaine du génie-conseil entre autres choses, l'arrivée des partenariats public-privé. Et cela s'en vient de plus en plus le langage que l'on entend presque tous les jours et va changer dramatiquement l'exercice du génie-conseil. On n'offrira plus des services à un donneur d'ouvrages, on va offrir des services à un promoteur qui lui va réaliser des partenariats public-privé. Il y a une autre chose qui est apparu est la sélection des firmes de professionnels, ingénieurs, arpenteurs, comptables, etc. sur la base du prix. Ça change considérablement l'exercice de ces professions parce que tout le volet conseil disparaît à toute fin pratique. Tu offres le service de base et tu

offres le minimum parce qu'aussitôt que l'on demande les services que tu vas rendre, tu essaies de déterminer ce que tu ne donneras pas, sinon tu n'auras pas le travail. Alors cela a déjà compliqué beaucoup l'exercice des firmes de services professionnels.

- Cegertec a développé une expertise dans le domaine de l'énergie qui est très particulière mais c'est parce qu'Alcan dans la région c'est un producteur d'énergie. C'est le premier plus grand producteur privé au Québec. Cegertec a été invité à peut-être déborder le Québec, ils ont eu un projet intéressant en Colombie-Britannique sauf que pour répondre aux exigences de ce projet, ça prenait un niveau de connaissances qu'ils n'avaient pas dans leurs murs. Ils ont créé des liens avec l'Université et ces liens sont en train de se développer parce qu'il y a un besoin. Ils commencent à avoir un aller-retour recherche-utilisation, recherche-utilisation. Les quelques entreprises qui vont demeurer, vont devoir être de ce type. Sinon elles n'arriveront pas à passer à travers. Quand on parle des développements qui s'en viennent dans le Nord, qui est leur secteur, ils n'auront plus de secteur privilégié. S'ils vont travailler sur un projet qui se déroule à la Baie James, c'est simplement parce qu'ils sont une firme qui est aussi compétitive que les firmes à Montréal ou Québec. On n'aura pas de cadeaux parce que l'on vient du Saguenay. Il faut avoir en tête de développer une expertise qui va être nécessaire, voulue et qui apporte une plus-value au client peu importe où il se situe. Les entreprises commencent à se regrouper, elles ont toutes des stratégies très particulières mais l'objectif c'est ça. La mondialisation fait en sorte que oui c'est accessible maintenant ce qui était beaucoup moins le cas il y a quelques années.
- Ce qui arrive aux firmes de génie-conseil n'est pas exclusif à celles-ci, ça arrive aussi aux autres firmes. Dans le domaine de la formation et du management, chez Alcan il y avait 22 firmes de consultants, il en reste trois. Ces firmes ont des concurrents dans les cégeps, commissions scolaires et universités. Une des trois firmes retenues chez Alcan, c'est

un consortium de cégeps et commissions scolaires. Cette concurrence là c'est comme si l'école d'ingénierie faisait de l'ingénierie. C'est comme si l'école de droit faisait compétition aux cabinets d'avocats. Les firmes de formation et de management vivent cette compétition à tous les jours et se battent avec des outils qui ne sont pas les mêmes et ils se retrouvent dans une guerre de prix très féroce.

- Une autre dynamique que l'on vit en région, et ça c'est un peu l'attitude régionaliste, c'est que une firme va offrir des services à 175 \$, 200 \$, 225 \$, 250 \$ à Montréal et à Chicoutimi elle va avoir de la difficulté à charger 100 \$ de l'heure. À Chicoutimi, une firme va engager un consultant de l'extérieur, il va être payer 200 \$ de l'heure même s'il est moins expérimenté que les gens de Saguenay. C'est une problématique à laquelle ces firmes doivent faire face. Trigone est une entreprise avec 52 emplois, un compétiteur régional à 45 emplois. Il y a une multitude de petites firmes dans la région qui sont assez solides mais il y a quand même de bons emplois. Ce sont des professionnels qui occupent ces emplois. Il y a une problématique de compétition entre le public et le privé qui n'est pas nécessairement saine.
- En ingénierie, il y a eu une sorte de conflit semblable avec l'Université. Il y avait une discipline à l'Université et il faisait compétition aux firmes de génie-conseil.
- Le cabinet de Cain Lamarre Casgrain et Wells est dans la région depuis 1928 et il est fusionné avec trois autres au Québec depuis 1999 soit Rimouski, Bas-du-Fleuve, Sept-Îles. Ils ont ouvert des bureaux à Québec et Montréal de sorte qu'ils sont maintenant à la grandeur du Québec et ont maintenant 116 professionnels du droit ce qui leur permet d'avoir une vision élargie des services tertiaires, des services professionnels, dans la région du Québec et dans la région métropolitaine. Il y a une dimension particulière à la profession juridique mais ça rejoint aussi à quelques parts d'autres secteurs d'activités

comme le génie-conseil ou le service comptable qui ont sensiblement le même genre de problématique.

- Les services tertiaires c'est un monde à la fois bien connu et mal connu. C'est une activité économique assez importante dans une communauté parce que ce sont en général, quel que soit le type de service, des professionnels instruits et haut salarié qui génèrent non seulement de l'activité économique mais qui génèrent aussi des projets, de l'innovation et qui sont un support nécessaire à l'émergence d'autres projets. S'il y a une chose que l'on a vécu au Québec, c'était une génération d'entrepreneurs qui étaient des « self-made man » qui pensaient que parce qu'ils connaissaient une science, ils pouvaient s'aventurer seuls dans un domaine. S'il y a une chose que l'on sait maintenant depuis un certain temps mais plus que jamais c'est que, s'aventurer seul dans un domaine, sans support, c'est un risque assez élevé.
- Les professionnels de la pratique du droit sont, malgré eux, pour le meilleur et pour le pire, tout à fait soumis aux tendances canadiennes et nord-américaines qui oeuvrent dans cette profession. Cette profession change et elle est, bizarrement, socialement mal perçue. On a encore la perception des films et des téléromans et de l'avocat qui fait sa pratique en droit criminel, en droit de la famille. C'est une facette mais il y a une facette qui est de plus en plus importante qui est le droit commercial, le droit du travail, en fait tout le support à l'activité économique et dans lequel la partie litige prend moins d'importance et la partie consultation et prévention prend beaucoup plus d'importance ce qui fait dans un cabinet comme Cain Lamarre Casgrain Wells, sur 100 professionnels, il n'y en a pas plus que 30 % qui font du litige, 70 % qui font du droit d'accompagnement ou préventif ou de consultation avec la clientèle dans différentes sphères d'activités. C'est une approche qui est inévitable, qui mondiale même dans cette profession et qui les tend à une approche plus multidisciplinaire. Il est fini le temps où il y avait un cabinet d'avocats sibyllistes qui plaident des dossiers avec une toge. De plus en

plus, on s'en va vers des organisations où l'offre de services est beaucoup plus large. On parle de fiscalité, d'environnement, de droit de la santé. De plus en plus, il va y avoir d'autres types de professionnels que des spécialistes strictement diplômés des facultés de droits.

- Un facteur inévitable est la centralisation. Les centres décisionnels sont de moins en moins éclatés, de plus en plus centralisés. Au Québec, c'est Montréal. Au Canada, c'est Toronto. En Amérique du Nord, ce sont les grandes capitales américaines. Les postes sont centralisés, les décideurs sont centralisés et la proximité de ces décideurs est de plus en plus difficile pour des régionaux ce qui nous force à modifier nos façons de faire si on veut continuer un modèle de croissance.
- Il y a une certaine rationalisation des services professionnels parce que l'on est dans un mode budgétaire. Les gens budgètent et se font budgéter. Donc, on leur demande de rationaliser les dépenses ce qui force aussi souvent à l'apparition des contentieux. Par exemple, au lieu de toujours aller voir l'avocat qui coûte cent dollars ou deux cents ou trois cents dollars de l'heure, on va avoir notre propre contentieux, on va en faire nous-mêmes à l'interne et quand ça va vraiment trop mal, on va sortir ou dans tel paramètre on va sortir. C'est une réalité qui est de plus en plus présente. Finalement, le dernier facteur est l'efficacité. Il faut être de plus en plus efficace dans notre façon d'approcher un dossier.
- Les facteurs que l'on vit au Saguenay-Lac-Saint-Jean et ailleurs sont les mêmes. La centralisation c'est le grand facteur de l'époque contemporaine. Les régions perdent de l'accès à des capitaux. On perd nos propres capitaux. On perd aussi nos centres décisionnels. Il y a quelques années, il y avait 45 personnes qui travaillent ici pour l'Assurance royale du Canada dont un vice-président Est du Québec, des réviseurs de sinistres, il y avait un étage au complet à la Place du Fjord. Il en reste un mobile, dans sa voiture quelque part, qui est un réviseur de sinistres. Les banques avaient des directeurs régionaux et/ou directrices. Maintenant, au mieux il est à Québec pour tout l'Est du

Québec quand ce n'est pas Montréal ou quand ce n'est pas Toronto dans certaines institutions. C'est une réalité qui est un peu partout, qui est même une tendance assez mondiale mais qui a une conséquence directe sur notre type d'industrie.

- En ce qui concerne la centralisation des capitaux, pour payer des honoraires, malgré tout le respect dû à la fonction emploi, ce n'est pas avec un salaire et un T4 que l'on se paie des honoraires professionnels, c'est avec des capitaux et des profits. Ça veut dire que ça prend un centre de profits qui est décisionnel et qui est en mesure d'engager des dépenses pour régler un problème. En bref, s'il y a un problème chez Wal Mart Chicoutimi, il y a de grosses chances que ce soit Wal Mart Canada qui règle le problème à Montréal ou à Toronto qui va aller voir les professionnels qu'ils connaissent à côté de chez-eux et qui sont habitués de les régler et ils vont leur dire : « Déplace-toi ou règle le problème à distance à telle place », ce qui fait que pour les entreprises de services régionales l'accès aux décideurs et à ceux qui maîtrisent les capitaux pour payer les professionnels est de plus en plus difficile s'ils restent dans leur coin. Et ceci amène une réflexion assez importante.
- Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean on a certains éléments de particularités que l'on ne retrouve pas dans toutes les régions du Québec et qui peuvent jusqu'à un certain point constituer un avantage stratégique c'est vrai en génie-conseil et c'est vrai jusqu'à un certain point pour les services comptables, ce qui fait que l'on peut peut-être capitaliser là-dessus. D'abord, comme on le sait tous, on est une région qui a été d'abord et avant tout, développée par l'exploitation des ressources mais par des grandes entreprises multinationales. Mais nous sommes aussi une région qui a vécu l'isolement, une forme d'insulaire. Comme tous les insulaires, il y a des défauts et des qualités. Le défaut c'est que l'on est loin et que l'on passe l'hiver tout seul et la qualité c'est que l'on se débrouille. Comme on doit se débrouiller, même les grands doivent se débrouiller ce qui fait qu'une compagnie aussi grande qu'Alcan avait des

gens décideurs sur place c'est ce qui fait que les compagnies d'exploitation forestière avaient des décideurs sur place qui avaient des postes de fonction et de pouvoir réel et qui étaient en mesure donc de donner des mandats. C'est ce qui fait qu'un cabinet comme celui de Cain Lamarre Casgrain Wells a développé de l'expertise en multinationale en droit de l'environnement avec Alcan, en droit de l'immobilier avec Alcan, en droit du travail avec les papetières parce que c'était plus pratique de faire appel avec des cabinets régionaux et les multinationales leur ont fait développer sur place de l'expertise qu'ils ont maintenant. C'est vrai à l'échelle québécoise aussi. Lavalin c'est développé avec Hydro-Québec. On s'est dit la Baie James on va faire ça avec des Québécois, on a développé l'expertise et après cette expertise-là s'exporte ailleurs. C'est vrai dans le génie-conseil avec Alcan et les papetières pour les mêmes raisons. On ne retrouve pas ça dans toutes les régions, à Trois-Rivières les entreprises sortaient. À Sherbrooke, beaucoup moins, ils ont une expertise différente. Gaspésie, pas du tout ou presque pas, ils sont beaucoup plus forts en institutionnel, en assurance bancaire mais dans les grandes entreprises ils n'ont pas cette expertise là. Cette particularité fait en sorte que l'on peut ici dans la région, dans notre domaine, séparer en quatre grands secteurs dans le domaine du droit. Les services aux particuliers, qui est la facette la plus connue et qui est celle qui va subsister quoi qu'il arrive. Tant qu'il y aura au moins 225 000 personnes, il va y avoir du droit criminel, des divorces, des problèmes de logement, des problèmes sociaux, des problèmes de chicanes de voisins, des problèmes de territoire, tout problème qu'une société vit dans lequel ça prend une résolution de conflits. Pour résoudre ces problèmes, ça prend des très petites structures, à coûts très économiques parce que quelqu'un n'a pas 15 000\$ pour régler ses huit pieds de clôture mais il va vouloir en dépenser 2 500\$ donc la structure qui va y donner le service doit être petite, souple et des structures de facturation souple. Il y aura toujours cela. Il y a aussi le service aux

institutions qui sera toujours relativement présent quoiqu'il y ait des phénomènes qui vient le gruger. Il y aura toujours des hôpitaux, des villes, des commissions scolaires, des écoles. Encore là, il y a beaucoup de marché qui s'échappe actuellement. Par exemple, les commissions scolaires de la région, pour la plupart, en droit du travail font affaire avec Québec. Il y a encore beaucoup de marché qui se perd mais il y a quand même un marché de la consommation institutionnelle qui est présent et pour la plupart ils font quand même affaire en région que ce soit dans le domaine de la santé ou de l'éducation. Il y a également le service à la PME qui lui est assez évolutif. La PME et la ME (moyenne entreprise) est un tissu économique d'avenir et est une industrie de proximité qui a besoin de supports mais qui n'est pas encore bien éduquée là-dessus. Il y a encore une certaine tendance historique à penser que ça coûte trop cher et que c'est mieux d'aller voir le professionnel quand tout va mal. Quand tu colles une assiette cassée, des fois elle ne se colle pas et quand elle se colle, tu vois encore les craques. Quand tu l'empêches de tomber par terre, tu paies un peu mais tu n'as jamais de craques et elle n'a jamais cassé. Ça c'est une évolution. Il y a un devoir d'éducation que les professionnels ont jusqu'à un certain point mais ce service existe. Finalement, il y a le service aux grandes entreprises qui lui est une espèce en voie de disparition parce que la grande entreprise est de moins en moins décentralisée donc fait de moins en moins affaire en région.

- Chez Cain Lamarre Casgrain Wells, ils commencent à faire de l'impartition. Leur bureau de Montréal obtient des mandats et fait faire le travail à Chicoutimi parce que le professionnel coûte moins cher, la secrétaire coûte moins cher et le pied carré coûte moins cher. Chez CGI, il y a trois cents personnes qui travaillent à Chicoutimi, il ne faut pas penser qu'ils vivent avec la ville de Chicoutimi. Le service téléphonique de CGI est à Chicoutimi. Beaucoup de firmes de génie-conseil maintenant sont associées pour ne pas dire propriétaires des grandes

firmes. Ils font en impartition des mandats ici en région qui n'ont rien à voir avec la région pour un barrage hydroélectrique en Colombie-Britannique, par exemple, parce que ça coûte moins cher de le faire ici. Les gens sont bien heureux, ça fait leur affaire. Ils sont sur Internet, sur le téléphone et au fax et leurs services cela n'a pas d'importance où ils les donnent. On ne croit pas encore assez à cela dans la région, à nos capacités avec la technologie. Les gens de Montréal pensent que de l'autre côté du fleuve Saint-Laurent, il ne se passe plus rien. Ce n'est pas eux que nous allons convaincre de nos capacités, c'est nous que l'on va convaincre. On va créer cela, on va créer l'expertise, on va créer un milieu de vie avec nos instances qui nous entourent, et on va croire à quelque chose et on va dire : « Maintenant, engage quelqu'un et donne-moi l'ouvrage je vais te la faire moins cher ». Au bout du compte, le client il va choisir le coût. C'est un discours dans lequel Cain Lamarre Casgrain Wells croit et c'est ce qu'il développe. Ils ne sont pas partis de Montréal pour aller dans les régions, ils ont fait l'inverse. Ils se servent de la région métropolitaine et ils développent des alliances avec des bureaux de Toronto pour faire descendre du travail, le décentraliser et le réaliser.

- Dans la littérature, la qualité de vie est un des premiers critères mis en évidence pour que des entreprises aillent se localiser en région périphérique et y reste par la suite. On a un bon fonds là-dessus, on a un bon fond pour commencer, on ne part pas à zéro et il s'agirait de continuer de construire là-dessus.
- Dans la région, les bureaux de Cain Lamarre Casgrain Wells sont répartis à Chicoutimi, Jonquière, Alma, Roberval et Saint-Félicien. À Chicoutimi, il y a 25 professionnels, avocats et avocates, 45 dans la région, une vingtaine à Montréal et 26 à Québec. Il y a 45 % des effectifs qui sont dans la région. Ils essaient de contrer actuellement une tendance au « downsizing ». Ils se battent pour garder les mandats. Les pouvoirs décisionnels sortent tellement vite. Ils récupèrent sur certains

mandats. Par exemple, pour le droit autochtone l'associé en charge est à Montréal mais il fait faire une grande partie du travail à Chicoutimi.

Déterminants

- Pour une ville comme Saguenay, qui est la ville la plus imposante au Nord du 47^{ème} parallèle, le tertiaire moteur est drôlement important pour dynamiser le développement économique de la ville et de la région. Quand on parle en terme de génie, quand on parle en terme de recherche et développement, quand on parle en terme de financement, évidemment ce sont des secteurs névralgiques.
- Par rapport à un modèle, qui est le modèle d'Oulu, il demeure que demain matin, pour transformer Saguenay pour que ça devienne Oulu, il y a une marge. Il y a facilement vingt ans de travail et beaucoup de moyens. Peut-être que l'on peut faire ça ici sans Québec ou sans Ottawa. Il faudrait bien commencer par une première étape. On ne transformera pas Saguenay en Oulu en quelques semaines.
- Oulu c'est l'exemple d'une filière industrielle. La filière de la transformation de l'aluminium est engagée pour arriver là avec toute l'infrastructure que l'on a mise et la volonté commune.
- C'est difficile d'inventer de toutes pièces un créneau qui ne serait pas existant, ça se peut mais c'est plus difficile. Il faut essayer de partir d'un minimum d'avantages concurrentiels. Les réseaux d'interaction entre les centres de recherche sont capitaux. Il faut se battre sur un réseau qui est quand même existant. C'est plus difficile de partir un créneau sans aucune expertise ou sans aucune R&D privée. Il apparaît évident qu'ici la filière de l'aluminium est importante.
- Devant les défis économiques que l'on a, c'est très intéressant, il y a beaucoup de potentiel mais ce n'est pas suffisant l'aluminium pour relever nos défis régionaux. Dans les autres créneaux, on est un peu dans l'impasse. Les ressources naturelles, c'est le passé. Si on regarde en avant, on ne les voit pas. La recherche est justement quelque chose qui peut amener à lever d'autres opportunités. Après ça, c'est d'asseoir

un premier joueur, on en greffe un autre etc. et on peut y arriver. Mais c'est du long terme. Il va falloir fouiller des choses dans lesquelles on n'est pas familier et qui ne sont pas du traditionnel pour nous parce que le traditionnel c'est pas vraiment là où on doit aller pour assurer l'avenir de la région.

- C'est possible dans les collèges de créer des infrastructures et de les développer autour d'expertise qui est déjà disponible. Là où l'on voit des difficultés actuellement est, par exemple, le développement de la génétique communautaire et de la génomique. La région a un fort potentiel dans ce secteur par son historique de recherche de l'Université, du Complexe hospitalier de la Sagamie, etc. La région est souvent pointée comme l'exemple d'une région qui pourrait tirer profit de ce potentiel là et le CRCD a même placé une priorité à la génomique comme un des domaines du programme ACCORD. Pourquoi est-ce que ça prend tant de temps à démarrer tout cela maintenant? Ça fait trente ans que Gérard Bouchard travaille au fichier BALSAC, ça fait vingt ans qu'il se fait de la recherche clinique à l'hôpital de Chicoutimi, ça fait 22 ans que l'on fait des travaux sur la génétique, CORAMH a vingt ans d'histoire. On attend encore vraiment le vrai potentiel de développement porteur de ce domaine. C'est important en terme d'emploi et de développement. Il manque quelque chose entre les institutions porteuses, comme l'UQAC, le Centre hospitalier, le Cégep de Jonquière, le Cégep de Chicoutimi et d'autres institutions, et les chercheurs. Si on prend l'exemple du programme ACCORD, il manque des traducteurs, des gens capables de faire le pont entre des élus qui font des choix stratégiques comme prioriser la génomique au CRCD, et qui sont incapables d'en dire un traître mot à aucune tribune, et les chercheurs eux-mêmes qui sont dans leur domaine, très spécialisé, très pointu, qui font valoir des connaissances beaucoup dans des revues scientifiques. Nous n'avons pas cette capacité de prendre des potentiels réels et des les traduire en marché, en développement, comme ça se fait par

exemple dans la petite entreprise ou dans les moyennes entreprises. Ça manque terriblement. Il semble qu'il va falloir que l'on réfléchisse à des moyens de faire en sorte que ce potentiel qui existe et les élus, qui devraient être des porteurs, puissent effectivement mettre ensemble des vraies potentialités pour que ça deviennent des voies de développement réel et pas seulement des promesses et que ça crée de l'emploi. On prend l'exemple de la génomique parce que c'est actuel, ça répond à des besoins en plus régionaux, mais pourquoi est-ce que ça prend tant de temps avant vraiment de le développer? Il manque quelque chose à la chaîne.

- Peut-être que le même problème va se retrouver notamment avec le CTA. On va avoir un potentiel de recherche et développement extrêmement important mais si le lien ne se fait pas nécessairement entre le producteur de la R&D et le promoteur sur le terrain, à ce moment-là on va avoir un problème. C'est toute l'idée du réseautage et du partenariat. C'est facile de trouver le mot. Réseauter ça fait quinze ans qu'on l'emploi mais dans la réalité comme ça peut se traduire entre le porteur de dossier et celui qui fournit la connaissance ou le savoir-faire par la R&D.
- Nos élus actuellement, ils applaudissent à tout cela mais ils ne mettent rien en place qui permet à ce potentiel réellement de se mettre en place.
- C'est certain que dans les milieux très innovateurs, ce trait là ressort toujours comme l'une des premières composantes. Les liens entre les différentes étapes du processus de l'innovation, entre le promoteur, le savoir-faire et le chercheur. Les élus et les leaders de la politique ont des rôles d'animation à jouer, s'ils peuvent le faire. C'est des mondes comme séparer un peu a priori, avec chacun leur logique. Le chercheur est dans une logique de production de recherche et de publications et le promoteur est dans une logique de marché et de profit.
- Normalement la recherche peut naître de besoins qui sont sur le terrain, donc de promoteurs. Mais où sont-ils les promoteurs?

- Le secteur privé est toujours très difficile à mobiliser. Par essence, ils ne viennent pas beaucoup à l'Université en général. Effectivement, ce lien est très important.
- Les chercheurs sont là, les entrepreneurs sont là mais ce n'est pas réseauté, ce n'est pas accroché. Les chercheurs, ils peuvent disparaître dans le cosmos alors que les entrepreneurs restent à la terre.
- Ce sont des mondes complètement différents. Les entrepreneurs peuvent arriver dans les centres de recherche un peu comme un chien dans un jeu de quilles. Les centres de recherche ont leur routine, ils font de la recherche, ce n'est pas développé cette culture. Il n'y a pas de liaisons réelles. Dans une ville du Nord-Ouest des États-Unis, il y a un complexe universitaire où, pendant l'année scolaire, il y a 30 000 personnes et en dehors de l'année scolaire il y a 7 200 personnes. Il y a quelques industries de pointe et le complexe universitaire, qui fonctionnent ensemble. Les professeurs travaillent, les employés enseignent, c'est vraiment particulier. C'est vraiment à créer, c'est à développer et là il y a des liens.
- Les chercheurs, il faut leur donner les moyens de devenir des promoteurs. Dès l'instant où ils sont hors réseau et dans le secteur des hautes technologies, ces chercheurs n'ont pas accès au capital de risque et qui leur permettrait de passer à l'étape promoteur et à l'étape entrepreneur. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui on les voit comme chercheurs et que l'on va toujours les voir comme chercheurs parce qu'ils ne réussiront jamais à se financer pour devenir des promoteurs ou des entrepreneurs. La seule autre alternative qu'ils ont est de s'en aller à Montréal et devenir des entrepreneurs. En général, c'est comme ça.
- Les gens d'ici disent « on a des bons projets » mais des gens des fonds de capitaux de risque disent le contraire. Qu'est-ce que l'on appelle un bon projet et qu'est-ce qui n'en est pas un? Un premier cas pourrait être une idée de produit nouveau avec des technologies nouvelles et un entrepreneur inexpérimenté avec ces technologies et ce marché qui va

participer peu à l'équité. Un deuxième cas serait projet avec un produit connu, avec une technologie existante et un entrepreneur expérimenté avec cette technologie et dans ce marché et qui participe à plus de 40 % de l'équité. Ce sont deux extrêmes mais pour un fonds de capital de risque, le premier cas ce n'est pas un projet, au mieux, c'est une bonne idée. Le deuxième cas est un bon projet, et encore. Un cas intermédiaire pourrait être une idée avec un produit nouveau avec une technologie existante et un entrepreneur inexpérimenté avec cette technologie et avec ce produit mais qui participe à l'équité à la hauteur de 20 %. Les projets que les fonds de capitaux de risque reçoivent sont quelque part entre ces extrêmes. C'est pour ça que lorsque l'on s'adresse à n'importe quel fonds de capital de risque, ils peuvent répondre que l'on n'a pas un bon projet. Tous ces projets sont dans cette gamme. Ce que l'on veut faire c'est diversifier notre économie dans le secteur de la deuxième et troisième transformation du bois, de l'aluminium, de l'agroalimentaire, des minéraux industriels, de la nouvelle économie. Ce que certains appellent du démarrage, dans le jargon de capital de risque c'est de l'amorçage. L'amorçage, il n'y a pas de capitaux disponibles. Pour certains, un démarrage c'est lorsque l'entreprise existe, les investissements ont été faits, elle a été construite, elle opère et elle a quelques ventes. Il y a quand même des choses qui se font mais en général c'est comme cela que ça se passe. Donc, un bon projet est une question de point de vue.

- Un partenariat public-privé c'est une façon différente de financer un projet mais en même temps on envoi toute la réalisation du projet, l'exploitation dans un autre mode. L'ingénieur devient un sous-traitant dans ce cas-là. Il devient plus ingénieur que conseil. Cela va apporter vraiment une révolution. On ne sait pas jusqu'à quel point ça peut aller. Par exemple, on voyait dans les journaux récemment que les deux méga-hopitaux à Montréal serait fait en partenariat public-privé mais il n'y a pas une seule entreprise au Québec qui est capable de prendre cela.

Donc ça va être des développeurs, probablement des anglais qui vont être mis à profit pour lancer cela. Les messages que l'on a aussi c'est que les partenariats public-privé ce ne sont pas juste des projets d'un milliard de dollars. Ça va être aussi des projets d'un million de dollars, un million et demi de dollars, etc. C'est un peu la volonté qui est exprimé mais, même s'il n'est pas certain que l'on va se rendre jusque là, c'est quelque chose qui va changer considérablement l'industrie.

Défis

- Refaire l'image de la région. Redéfinir notre marketing pour repositionner notre région.
- Miser sur la structure des coûts. Ici dans la région dans le tertiaire moteur on aurait une structure des coûts qui serait avantageuse. Ça coûte moins cher pour produire un certain nombre de services.
- Se coller davantage aux problèmes des entreprises. De plus en plus, le tertiaire moteur a un marché chez les PME et les PME nécessitent des services personnalisés très près de leur réalité.
- Avoir une porte de représentation à l'extérieur. Que nos entreprises dans la région puissent être représentées à Montréal ou ailleurs par une porte. Il est certain que le tertiaire moteur de la région nécessite que l'on soit présent sur les marchés extérieurs.
- Avoir un fonds de développement régional dans le domaine du financement où on a besoin davantage de disponibilité en terme de fonds de développement.
- Il faut bâtir une stratégie régionale d'innovation. Une stratégie ce n'est pas quelque chose que monte dans deux semaines, on fait un forum puis après on a une stratégie. Le Centre de haute technologie est en train de faire le portrait de la recherche et il y a une démarche approfondie à faire.
- Articuler le système régional d'innovation.

- Bâtir autour de nos PME, une vraie culture PME, un environnement proactif, pas toujours être en attente.
- Concerter l'action des PME pour accélérer leur croissance. Il faut être souple et efficace parce que les PME ça demandent des structures souples et efficaces qui sont capable d'intervenir dans les délais courts.
- Mettre l'infrastructure publique et parapublique au service des PME.
- Poursuivre le développement de nos mécanismes de liaison et de transfert.
- Valoriser la propriété intellectuelle. Les mythes qu'un brevet vaut ce que tu as pour le défendre ou que ça coûte trop cher, c'est de la bouillie pour les chats. On a du travail à faire là-dessus.
- Construire une infrastructure d'information et de gestion des connaissances de classe mondiale avec une culture de partage de l'information et une industrie de l'information et communication en santé pour bien soutenir notre compétitivité.
- S'internationaliser davantage. Sortir de la région. Le Québec c'est un gros village, nous sommes huit millions, c'est plus petit que la plupart des grandes capitales du monde. Il faut savoir comme région, parce que l'on est 280 000, aller chercher les ressources où elles sont et profiter de ce que le reste du Québec, le reste du Canada ou ailleurs dans le monde peuvent nous fournir pour développer nos activités de recherche. Oubliez la frontière psychologique qui nous entoure.
- Au niveau des entreprises, il faut forcer la porte des institutions publiques. Continuer de travailler à l'intégration des meilleures pratiques d'affaires vers des entreprises de classe mondiale. Développer la capacité des PME à sous-traiter la R&D, ils n'ont souvent pas les moyens, pas le temps. C'est important d'avoir des infrastructures envers lesquelles elles pourront sous-traiter la recherche et développement plus facilement. Développer également leur capacité à se regrouper, faire des alliances entre elles, pour faire de la R&D, conclure des partenariats en coopération technologique de façon à amener une action structurante

pour leur entreprise à mesure de leurs moyens plus facilement. Le transfert des technologies est très important, 8 milliards d'habitants développent plus de choses que juste 280 000 et la croissance économique va plus vite avec des choses éprouvées qu'avec des choses que l'on développe.

- Il y a beaucoup d'intangibles dans la R&D, le marché du financement est plus ou moins prêt face à l'intangible. C'est assez laborieux à financer. Il va falloir développer des systèmes et des fonctionnements qui s'adaptent à l'économie du savoir. La valorisation des crédits d'impôt à la R&D, il faut poursuivre là-dedans. Il y a 60 % des entreprises qui font de la R&D qui ne réclament pas leurs crédits d'impôt. L'argent, ils ne l'ont pas pour la réinvestir en R&D également.
- Il est très important d'activer le développement des exportations. Les entreprises qui exportent sont plus innovantes et font plus de R&D et plus elles exportent plus elles en font.
- Il faut régionaliser davantage les fonds de recherche. Les comités qui décident des fonds, souvent, il y a des gens des grands centres qui sont là-dessus, ils se servent en premier avant de servir les régions. On est très peu présents sur les comités de décision et il y a beaucoup de travail à faire au niveau politique, au niveau du financement de la recherche et des délais aussi. Les chercheurs disent que ça peut prendre jusqu'à deux ans pour lancer une recherche avant d'avoir l'argent.
- Créer une véritable force unifiée de recherche et développement dans la lutte au financement. Mettre la force de recherche de l'UQAC, avec celles des cégeps, avec celle du CTA pour aller chercher des plus grosses enveloppes pour financer la recherche.
- Sortir de Québec et Montréal les centres de recherche qui sont dédiés aux ressources naturelles. La transformation du bois, le Centre de recherche est à Québec. L'exploitation forestière, il est à Montréal.
- Une R&D davantage orientée par la valeur économique. Donc ce qui est transposable à court terme en valeur économique dans nos entreprises

dans notre région devrait être un critère de choix. On a moins d'argent, il faut mieux le cibler par rapport à notre développement.

- Des initiatives de recherche qui partent des PME davantage. Présentement, c'est tout l'inverse.
- Ouvrir des voies de recherche dans des nouvelles filiales industrielles où la région peut bien se positionner. Nos créneaux traditionnels sont un peu dans une impasse sauf dans la transformation de l'aluminium. Le reste, il faut chercher d'autres choses. Il faut comprendre aussi que, quand on parle de biotechnologie ou de chimie industrielle, ce n'est pas une filiale. Il y a plein de sous-filiale en dessous de ça et il y a des créneaux pour nous dans ça.
- Des alliances avec d'autres centres de recherche et une intégration des réseaux.
- Bâtir la renommée. Un chercheur qui se bâtit une renommée mondiale attire beaucoup de choses autour de lui.
- L'interrelation entre les entreprises, les universités, les centres de transfert technologique, etc. constitue un de nos plus grands défis.
- Pour optimiser le potentiel de recherche disponible dans les cégeps qu'ils utilisent peu en dehors des centres de transfert technologique, il faudrait à la base des politiques en conséquence édictées par le ministère de l'Éducation parce que les cégeps sont un peu liés à certaines contraintes à ce niveau-là et ils ont des missions qui ne vont pas toujours dans ce sens. Ensuite, il faut trouver des façons avec les institutions d'utiliser davantage les parcs d'équipements qui sont là et les ressources humaines au service des problèmes et des besoins des entrepreneurs. Il y a des docteurs dans différents domaines dans les cégeps, ils ne sont pas tous à l'Université. Il y a des gens de maîtrise, il y a des gens praticiens de terrains et ça peut être très utile au soutien des entreprises.
- Pour créer des ponts au niveau de la recherche entre les cégeps et l'Université, il va falloir que les gens s'assoient et réfléchissent à des avenues. Par exemple, pour l'aéronautique, il y a toutes sortes de sujets

à l'Université qui peuvent interagir avec ça à un moment donné. Le premier obstacle va être un obstacle culturel certainement parce que l'on n'a pas ces habitudes historiquement. On devra obligatoirement le faire si on veut résorber le problème du financement. Plus il y a de l'argent, plus on fait de la recherche et plus on en fait, plus on fait du développement économique à côté. On va devoir les faire ces liens-là.

- C'est à nous d'être précurseurs de créer des liens au niveau individuel pour qu'ensuite les institutions puissent suivre.
- Il ne faut pas attendre après Québec. Les gens qui vont faire le développement de la région, ce n'est pas les gens d'ailleurs, c'est les gens de chez-nous. Ailleurs, si les gens viennent, c'est pour en tirer profit d'abord pour eux. Si nous on veut atteindre des objectifs précis, développer notre région, les premiers qui peuvent faire quelque chose c'est nous.
- Quand on parle de l'innovation en général, la première étape est de faire la stratégie régionale. Cette réflexion il faut la faire. La priorité est de finir le portrait de la recherche que l'on est en train de faire. On a fait le portrait de l'innovation en 2002 qui est encore tout frais. On a une information assez récente et on va avoir le produit de Vision Saguenay 2025. Rapidement, il faut s'engager dans la stratégie pendant que l'on a toute l'information récente pour établir ses priorités et dire où on s'en va et qu'est-ce que l'on va faire et surtout rallié tout le monde autour d'objectifs et de projets communs.
- En ce qui à trait au démarrage de nombreuses PME manufacturières et du tertiaire moteur, ces PME doivent être orientées vers la deuxième et troisième transformation du bois et de l'aluminium, vers la transformation agroalimentaire, vers l'exploration des minéraux industriels, et évidemment, vers la première percée dans la nouvelle économie. En réalité, la base sur laquelle on devra nécessairement tabler c'est sûr les avantages comparés historiques de la région. Ça fait appel à des

expertises particulières et on va se retrouver toujours dans des situations où on va devoir financer cela.

- La problématique particulière pour le capital de risque est que l'on a besoin de clients de capitaux d'amorçage au démarrage parce que l'on a un bon nombre d'idées mais on a quelques bons projets. Il faut les travailler et les amener à l'étape de démarrage. Ils utilisent presque tous des technologies nouvelles ou des produits et des marchés nouveaux. Ça prend un fonds de capital de risque qui soit différent et qui s'adapte à cette réalité et à cette problématique.
- Au niveau du capital de risque, il y a des problématiques particulières à la région. Il y a un besoin criant de capitaux d'amorçage-démarrage. Il y a un grand nombre d'idées, certaines bonnes idées de projet et quelques bons projets. Tous les projets ou presque sont au niveau de l'amorçage-démarrage. Presque tous les projets utilisent des technologies ou relativement nouvelles donc peu connues. Beaucoup de projets mettront un produit nouveau ou relativement nouveau sur le marché. Tous les projets seront du secteur industriel ou manufacturier donc intensifs en capital. L'expertise et l'expérience régionales dans ces nouveaux créneaux seront limitées. La stratégie du fonds, sa politique d'investissement, son niveau de participation, l'implication du gestionnaire devra tenir compte de cette problématique.
- Quelle hypothèse est-ce que l'on doit se donner? Garder notre poids relatif à 3,9 % ou le poids relatif le plus élevé que l'on a eu en 1961. On a fait quatre scénarios. Il faudrait avoir une population cible que l'on peut garder à 3,9 % donc 290 000 de population ou si l'on veut avoir notre poids relatif simple aujourd'hui il faudrait avoir 360 000 de population. Si on vise de garder un poids relatif de 3,9 % pour l'année 2021, il faudrait avoir 310 000 de population. Ce qui est prévu pour 2021, c'est une population de 265 000 personnes. Si on se fixe des objectifs et les moyens que sa prend pour les atteindre, on pourrait toujours viser 385 000 de population. C'est beau de se fixer des objectifs mais quels

moyens que ça prend pour atteindre cela. Un objectif minimum serait d'avoir 290 000 de population en 2021 soit 25 000 personnes de plus que prévu. Un premier objectif moyen serait d'atteindre 310 000 personnes donc 45 000 de plus que prévu. Un deuxième objectif moyen serait d'atteindre 360 000 personnes donc 95 000 de plus que prévu. Un objectif maximum serait d'atteindre 385 000 personnes donc 120 000 de plus que prévu. Pour atteindre le premier objectif, sachant que la population active ayant un emploi est de 43 %, il faudrait créer environ 10 000 emplois ($25\ 000 * 43\ %$). L'objectif deux demanderait la création de 19 000 emplois, l'objectif trois 40 000 emplois et l'objectif quatre 54 000 emplois. Par rapport à la base économique, si on veut atteindre l'objectif un, il faut créer une base de développement de 2 600 emplois de production de base. Pour l'objectif deux, c'est 4 900 emplois de production de base. Pour l'objectif trois, 10 000 emplois de production de base et pour l'objectif quatre, 13 000 emplois de production de base. Pour atteindre l'objectif trois, de 10 000 emplois de production de base, ce qu'il faut faire n'est pas bien compliqué. On sait que pour créer un emploi dans le secteur manufacturier ça coûte 220 000 dollars. On a l'expérience et des données qui montrent qu'en moyenne ça coûte 222 000 \$. Si on veut créer 10 000 emplois à 220 000\$/emploi, pas dans l'aluminerie primaire mais dans le secteur de la deuxième et troisième transformation, on a besoin au cours des quinze prochaines années de faire 2,2 milliards de dollars d'investissement dans les PME dans la région. Si on veut faire 2,2 milliards de dollars d'investissement, en considérant les ratios de financement, il y a 50 % qui est financé donc 1,1 milliards de dollars, l'équité requise des promoteurs est de 30 % donc de 650 millions de dollars, il reste donc 450 millions de dollars dont on a besoin. Avec un fonds de 450 millions de dollars, on a les moyens de réaliser l'objectif de 10 000 emplois et d'avoir tous les moyens pour atteindre le financement requis et réaliser nos projets. Si on a un fonds de 450 millions de dollars, quelle est la taille des projets que l'on peut

piloter à 40 % d'équité? On peut piloter des projets allant jusqu'à 110 millions de dollars parce que l'on ne peut pas mettre plus de 5 % dans le projet. Avec un fonds de 150 millions, le projet maximum qui peut être piloté est de 40 millions de dollars. Avec un fonds de 50 millions de dollars, c'est un projet de 12 millions qui peut être piloté et avec un fonds de 25 millions c'est un projet de maximum 8 millions de dollars. Donc, si on veut être capable de piloter la gamme de projet que la région a besoin, quelques-uns à 100 millions, beaucoup à 40 millions et 60 millions, surtout dans la gamme de 20 à 40 millions, et bien on a besoin d'un fonds de 450 millions. Autrement, si on a un fonds de 100 millions ou 150 millions, on ne peut pas piloter des projets de plus de 40 millions de dollars. Le fonds TALBOT 21 est un fonds qui va être nécessairement axé sur l'amorçage et le démarrage. Qui va être capitalisé à hauteur de 450 millions. Le tiers doit provenir du secteur privé. Les sommes des fonds de retraite appartenant aux travailleurs de la région approchent les 15 milliards, 1 % de cela, c'est 150 millions. Le gouvernement on peut leur dire « Mettez les deux tiers sous forme de prêts ». Donc on a le fonds de 450 millions. Ça veut dire que le gouvernement met deux dollars de prêt pour un dollar que la région met.

- Dans la pratique du droit, on a à miser sur des approches beaucoup plus pratiques que théoriques à cause des sciences économiques alors les belles causes pour la passion et le principe sont dans les livres d'université. Dans la vraie vie, les gens veulent de plus en plus que leur conseiller soit le plus possible un avantage économique donc un levier pour arriver à une fin économique. Les entreprises deviennent des entreprises à caractère de performance comme n'importe quel autre type d'entreprises. Il faut y avoir un bon rapport qualité prix, être efficace et rentable, équipé et le plus payant possible pour les clients et non pas seulement un facteur de dépenses.
- La direction que l'on peut prendre, c'est vrai pour les services juridiques, c'est vrai pour tous les autres types de services tertiaires en matières de

services professionnels, on doit réfléchir beaucoup pour ne pas perdre l'expertise acquise. On a eu au Saguenay-Lac-Saint-Jean une espèce de chance d'acquérir une expertise, des gens d'Alcan qui sont devenus à leur compte, des gens qui ont travaillé avec Alcan ou Hydro qui ont bâti une expertise, des gens qui ont acquis une expertise avec la grande entreprise et qui l'ont appliqué avec des modèles de PME et qui ont continué de la faire grandir. Mais il ne faut pas que tout d'un coup, on se dise qu'il n'y a plus de marché donc on va s'en aller ailleurs, maintenant que l'on est compétent on va aller vendre nos services ailleurs ou on va vendre notre entreprise. Il faut donc réfléchir pour continuer à garder cela. Souvent on se demande comment faire, oui ça prend des entreprises qui ne sont pas trop vendeuse et qui ont la foi mais il faut surtout créer un milieu favorable que ce soit les capitaux mais il faut penser aussi que les entreprises qui sont déjà créées peuvent continuer à croître s'il continue d'y avoir du monde. Pour avoir des professionnels, ça prend des éléments de société. Ça prend de la qualité de vie, ça prend des institutions, ça prend des institutions culturelles, des institutions en matière de santé et d'éducation. S'il n'y a pas un bon hôpital dans une région, s'il n'y a pas d'université, s'il n'y a pas de la culture, si la ville n'est pas belle et s'il n'est pas agréable d'y vivre on ne sera plus capable de faire venir des gens. Ils vont rester à Montréal, ils vont rester à Québec. Ce n'est pas les baisses de taxes qui fait que les gens choisissent une région, c'est la qualité de vie. Les stagiaires engagés au bureau de Cain Lamarre Casgrain Wells disent : « Je veux pratiquer le droit à Chicoutimi, à Alma, plutôt qu'à Montréal parce que je veux augmenter ma qualité de vie dans une pratique professionnelle comparable. Je vais être capable de vivre plus facilement avec ma famille. Je vais être capable de consommer du loisir à meilleur coût. Je suis capable de demander moins de salaire pour avoir un niveau de vie mais je suis capable d'être soigné, je suis capable d'avoir des services, je suis capable de m'éduquer ». Si on ne maintient pas ça, on passe à

côté et il faut que, comme société, on investisse là-dedans. Comme pouvoir municipal, il faut investir dans nos structures sociales, sociocréatives, culturelles, éducatives pour maintenir cela dans les régions et là on va commercer à pouvoir faire de l'impartition et ça c'est quelque chose que l'on peut faire.

Pronostic

- En 2025, les grands centres vont avoir de quinze à vingt milliards de fonds investis en recherche et nous 150 à 200 millions si on suit cette voie. Sur un certain nombre d'année, l'impact que cela a sur le développement économique est exponentiel, le fossé ne peut que se creuser. On doit avoir une action de tous les instants pour profiter de cet argent sinon l'écart va continuer d'être grands entre nous et les grands centres.
- Le développement de la région pour les prochaines années passe par la venue hypothétique de quelques grands projets mais il ne faut pas trop tabler sur ça. Il passe aussi par le démarrage de nombreuses PME manufacturières innovantes et exportatrices. C'est la partie la plus importante sur laquelle on a un certain pouvoir et c'est un créneau particulier sur lequel on doit travailler. Il y a un potentiel fantastique que l'on doit développer si on s'en donne les moyens. Si ce deuxième volet se développe, automatiquement il va y avoir le troisième, il va y avoir des PME de services qui vont se développer, des PME de services à la population et de services aux entreprises. Aussi, il y a l'émergence d'activités innovatrices dans les nouvelles technologies (biotechnologie et technologie de l'information). Enfin, le développement de la région pour les prochaines années passe par la croissance des entreprises du tertiaire exportateur donc l'ensemble des services qui peuvent être vendus à l'extérieur de la région.
- L'Institut de la statistique du Québec prévoit des baisses importantes de population pour les prochaines années. En terme de poids relatifs par rapport au Québec, le maximum que l'on a eu en 1961 est de 5,2 %. En

2001, on était en 3,9 %. Si ça continue, en 2041 on va se retrouver à 3 % du poids relatif du Québec. On a perdu un comté fédéral, au provincial on va en perdre d'autres donc notre poids relatif diminue et ça c'est la chose la plus dramatique.

- Dans la région, si on prend l'horizon 2025, probablement qu'il restera une, peut-être deux et peut-être trois firmes de génie-conseil qui seront très importantes mais la survie de ces firmes c'est l'extérieur de la région. Autrement dit, ce qui va y avoir comme firme, il va y avoir aussi des plus petites firmes qui seront capables de desservir les besoins de la région. Mais, depuis plusieurs années, il y a beaucoup d'expertise qui a été développée dans les firmes et il y a des créneaux, il y a des secteurs où les firmes sont capables d'offrir des services mais de classe mondiale et ces quelques firmes, une ou deux, c'est ce que l'on va retrouver dans la région dans un horizon d'une dizaine d'années et peut-être même avant cela. Il faut qu'elles puissent compétitionner sur la scène mondiale. Ces firmes devront avoir des liens avec des institutions de haut savoir par exemple comme l'Université et ces liens là vont exister parce qu'il y a un besoin réel. On a beaucoup de chercheurs mais on n'a pas de promoteurs qui viennent les chercher, c'est souvent parce que c'est le promoteur qui a un besoin, qui a un problème à régler.
- Il y a une étude qui a été faite il y a quelques années par la firme Stratem sur l'avenir du génie-conseil. Il y aura deux types de firmes, moins de 100 employés et plus de 800 employés. Entre les deux, c'est le no man's land, c'est dangereux. Et ça c'est l'évolution du marché et la mondialisation.
- Il y aura des petites firmes pour desservir beaucoup plus le marché local. Peut-être qu'il va en apparaître d'autres petites firmes mais leur marché va être local.
- L'avenir en terme de créations d'emplois est dans les firmes en haute. Les services qui seront offerts doivent être requis parce qu'il y a des demandes qui viennent de l'extérieure de la région, c'est des projets qui

viennent de l'extérieure. Avec ce qu'il y a comme expertise dans la région dans le domaine de l'ingénierie, il y a des potentiels de créer des nouveaux emplois, des emplois de haute valeur et qui sont des emplois exportables. Il va falloir s'enlever de la tête que la région ce n'est pas ça qui est l'avenir c'est vraiment la planète.

- Il y aura évidemment toujours des niches très spécialisées. Il y en a qui ont des expertises très pointues qui servent certains clients très précis.
- Il y aura prospérité s'il y a une, deux ou trois « locomotives » (grandes firmes) qui font face aux marchés.
- Dans une région qui est vidée de ses professionnels, c'est va être à peu près inévitable qu'il n'y aura pas d'émergence de projets parce qu'il n'y a pas de support autour. Les gens qui font fournir du support vont venir de l'extérieur et ils vont prendre le projet et l'amener ailleurs. Un des avantages stratégiques d'une région c'est d'avoir ce support, qu'il soit juridique, comptable, ressources humaines, génie-conseil ou à d'autres niveaux. On doit donc se questionner là-dessus et ne pas prendre pour acquis que l'on a des cabinets ici en région, on en a eu, on va en avoir, sans que l'on ait cette vision d'ensemble dans notre grande vision d'un exercice comme on le fait.