



Caisse de dépôt et placement  
du Québec

**Chambre de commerce du Montréal Métropolitain  
Conférence du 8 mai 2007**

***« La Caisse et le  
développement économique »***

**Allocution de Henri-Paul Rousseau  
Président et chef de la direction  
Caisse de dépôt et placement du Québec**

**Seul le texte prononcé fait foi**

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les invités d'honneur,  
Mesdames et Messieurs,

Je remercie la Chambre de commerce du Montréal métropolitain de son invitation. Elle me fournit l'occasion d'aborder une question se situant au cœur de notre mission, soit la contribution de la Caisse au développement économique du Québec. J'aborderai cette question dans le contexte des mutations profondes que connaît l'économie mondiale. J'insisterai tout au long de mon exposé sur l'importance, pour la Caisse, d'une prospérité économique durable au Québec, reposant sur les succès de ses entreprises.

Mon exposé comportera trois parties.

**Dans une première partie**, je rappellerai les chocs structurels auxquels les entreprises québécoises sont confrontées dans l'environnement d'affaires mondial actuel. Je ferai valoir que, dans ce contexte, la réussite passe par l'adoption d'un modèle d'affaires bien adapté.

La mise en œuvre d'un tel modèle d'affaires exige, bien sûr, du capital. La Caisse est en mesure d'en fournir. **Dans une deuxième partie**, je décrirai la stratégie mise en œuvre par la Caisse en matière d'investissements en placement privé depuis quelques années, afin de mieux répondre aux besoins de financement des entreprises du Québec. J'esquisserai un bilan de cette stratégie et annoncerai de nouvelles initiatives.

Mais, réussir la révision du modèle d'affaires exige plus que du financement. **Dans une dernière partie**, je ferai valoir l'importance, d'une part, de s'inspirer de l'expérience d'entreprises ayant su relever les défis de la mondialisation et, d'autre part, d'avoir accès à une expertise de haut niveau afin d'appuyer cette réflexion stratégique. Je proposerai, aujourd'hui, la formation d'un Centre international sur la prospérité des entreprises du Québec voué au succès des entreprises du Québec qui cherchent à tirer avantage de la mondialisation.

J'y reviendrai à la fin de mon exposé. Auparavant, j'aimerais vous broser à grands traits un tableau des défis actuels des entreprises québécoises.

## **1. Environnement d'affaires des entreprises et prospérité du Québec**

Cinq chocs structurels affectent l'environnement d'affaires des entreprises du Québec dans le monde d'aujourd'hui, soit la mondialisation, le vieillissement de la main-d'œuvre, les défis environnementaux, la fragilité des finances publiques et les défis liés à la complexité croissante de l'environnement d'affaires.

### **1.1 Défis liés à la mondialisation**

La mondialisation de l'économie, d'abord. Les entreprises d'ici ressentent déjà durement les effets de la montée en force de pays en émergence comme la Chine, l'Inde ou les pays de l'Europe de l'Est. Cette ascension s'accompagne d'une augmentation soudaine et phénoménale de l'offre de travail mondiale et de la capacité de production de l'économie planétaire. Les fabricants des pays en émergence sont en mesure d'écouler de grandes quantités de produits à bas prix sur nos marchés. Dans de nombreux secteurs manufacturiers et dans certains secteurs des services, les exportations en provenance des pays en émergence accaparent une grande part des échanges commerciaux. La Chine a d'ailleurs récemment ravi au Canada le titre de premier pays exportateur aux États-Unis. En somme, la montée en force des pays en émergence entraîne une intensification de la concurrence à l'échelle internationale.

### **1.2 Défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre**

Alors que des milliards de personnes intègrent l'économie mondiale, le Québec connaît un vieillissement rapide de sa population. Le vieillissement de la main-d'œuvre qui en résulte est le deuxième choc structurel pour nos entreprises.

Le nombre de personnes en âge de travailler, soit celles âgées de 20 à 64 ans, entamera son déclin dès 2013 au Québec. L'offre de travail va dorénavant diminuer. Les entreprises devront relever le défi de la relève, à la fois en matière de main-d'œuvre et de propriété d'entreprise. La concurrence pour le talent sera vive. D'ailleurs, les entreprises font déjà face à une pénurie de main-d'œuvre dans certaines régions, où le déclin de la population en âge de travailler est déjà commencé.

De plus, la population du Québec amorcera son déclin dès 2031, ou peut-être un peu plus tard si la hausse très récente du taux de fécondité se maintient. Le marché québécois va donc se rétrécir, diminuant d'autant les perspectives locales de croissance pour les entreprises.

### **1.3 Défis liés aux questions environnementales**

In addition, environmental matters have become an unavoidable issue for business. No longer can we embark on a project, invest, produce, build, innovate or develop new products without taking environmental impacts into consideration.

First, we will see more stringent regulatory requirements, as well as widespread adoption of the polluter-pays principle and market mechanisms. In addition to

affecting projects already under way, environmental considerations will be a key element of project selection. Moreover, businesses will assume the costs associated with adopting cleaner production processes, but they may also derive benefits from them on markets where emission rights are traded. Finally, they will have to assume the cost of treating their waste, but they may also be able to extract energy or reusable raw materials from it.

Institutional investors will increasingly be including environmental criteria in their evaluation of potential investments. It will be in their interest to do so. The harmful environmental impacts of a company's operations impose costs elsewhere in the economy and ultimately lower the value of other assets. Sir Nicholas Stern's report has shown that climate change will significantly reduce the planet's growth potential over the long term if nothing is done. With large, diversified portfolios, institutional investors who have a long-term horizon will in a sense be "universal owners" who cannot ignore the negative impacts of the operations of the companies in which they are shareholders. And the companies will have to adapt to this new reality.

Finally, the challenge of sustainable development will create many business opportunities, in areas as diverse as generation of renewable energy, development of clean technologies, waste processing and recycling, water management and biotechnology.

#### ***1.4 Défis liés aux finances publiques***

Le financement des soins de santé dans une société vieillissante va créer d'immenses pressions sur l'équilibre des finances publiques, et ce, dans un contexte de rétrécissement de l'assiette fiscale.

Ce choc commence à faire sentir ses effets, alors que la marge de manœuvre financière du gouvernement est déjà très limitée. Le fardeau fiscal des Québécois est plus lourd que celui des autres Nord-Américains et le Québec est plus endetté que les autres provinces. Or, nous avons plus que jamais besoin d'un « État en santé » afin d'investir en éducation, en innovation, en recherche et dans les infrastructures publiques, des éléments clés d'une économie du savoir.

Ce quatrième choc structurel créera un désavantage concurrentiel grandissant pour le climat d'affaires québécois. Il sera plus difficile d'attirer, et de retenir, le talent et les investissements. Et les entreprises ne pourront compter sur l'État pour assurer leur succès.

#### ***1.5. Défis liés à la complexité***

Le cinquième choc structurel semble moins tangible, mais il est néanmoins bien réel pour les entreprises : elles doivent agir dans un monde qui est maintenant d'une complexité inouïe.

L'environnement des entreprises était auparavant plus simple. La portée de leurs activités était locale, leur clientèle était mieux définie, les choix technologiques

plus restreints et les changements moins rapides. Aujourd'hui, la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise exige la prise en compte d'innombrables facteurs inter-reliés, dans le contexte d'un environnement d'affaires de plus en plus complexe et extrêmement changeant. Les entreprises ont la tâche difficile de maintenir une croissance soutenue dans un environnement qui exige une adaptation constante et une rapidité d'exécution phénoménale.

Bien sûr, ces cinq chocs se renforcent l'un l'autre et s'entrecroisent. De plus, des manifestations conjoncturelles de ces chocs structurels en alourdissent les impacts. Les manufacturiers québécois doivent en effet subir les conséquences des prix élevés de l'énergie, d'un dollar canadien élevé et d'un ralentissement économique aux États-Unis.

### ***1.6 Les occasions d'affaires de la mondialisation***

De toute évidence, ces chocs structurels et conjoncturels imposent des défis considérables aux entreprises québécoises... mais ils offrent aussi des occasions d'affaires extraordinaires. La mondialisation constitue en effet une excellente nouvelle pour les consommateurs, les travailleurs et les entreprises d'ici. Elle signifie l'arrivée massive, sur les marchés mondiaux, de nombreux nouveaux clients. Les centaines de millions de personnes qui accèdent à la classe moyenne sont autant de nouveaux consommateurs. Elle signifie également l'arrivée massive de nouveaux fournisseurs à faible coût pour nos entreprises. En clair, c'est une nouvelle source de croissance et de développement économique à l'avantage de ceux qui y participeront.

La mondialisation recèle des occasions qui sont et seront le fondement de la prospérité à venir des entreprises du Québec.

Au fond, c'est un peu comme si l'on venait d'annoncer, au bulletin de nouvelles, la découverte d'une nouvelle planète sur laquelle vivent plus de deux milliards d'habitants désireux de faire du commerce avec nous : ce serait la nouvelle du siècle ! Or, la montée actuelle des pays en émergence, c'est exactement cela !

### ***1.7 Les atouts du Québec et de ses entreprises***

Au bulletin télévisé que je viens d'évoquer, il faudrait annoncer une autre bonne nouvelle : l'économie québécoise et les entreprises d'ici disposent d'un grand nombre d'atouts pour relever les défis structurels et conjoncturels d'aujourd'hui.

D'abord, le Québec se distingue par la qualité de son capital humain. D'une part, les entreprises québécoises peuvent compter sur une main-d'œuvre qualifiée et de plus en plus scolarisée. Montréal, par exemple, qui compte de nombreux établissements de haut savoir, dont quatre universités, se classe au 2<sup>e</sup> rang en Amérique du Nord, après Boston, pour son ratio d'étudiants universitaires par habitant. D'autre part, on retrouve une forte concentration de capital humain dans de nombreux secteurs de l'économie du savoir, comme l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information et des communications, les services médias interactifs et les arts numériques, pour ne nommer que ceux-là.

Ensuite, le Québec est également reconnu pour son leadership en matière de R&D et d'innovation. Montréal se situe d'ailleurs au 1<sup>er</sup> rang au Canada pour le nombre de centres de recherche, de chercheurs et pour les sommes investies en recherche universitaire.

De plus, le Québec possède plusieurs avantages concurrentiels de localisation. On n'a qu'à penser aux coûts d'exploitation concurrentiels, à l'hydroélectricité et à notre situation stratégique en Amérique du Nord. Rappelons à cet égard que les installations portuaires et les capacités intermodales qui s'y rattachent se situent sur la route maritime la plus courte entre l'Europe et l'Amérique.

Et inutile de rappeler que le Québec se démarque en matière de qualité de vie, de richesse culturelle et de créativité...

Comprenons-nous bien. Les atouts du Québec ne sont pas confinés dans une seule région ou une seule ville. En fait, toutes les régions du Québec jouissent d'atouts certains. Une qualité de vie et des richesses naturelles abondantes, bien sûr! Des institutions de savoir et de transfert de technologie, comme les universités, les cegeps et les centres de recherche de pointe. De plus, le développement économique de chacune des régions s'articule autour de créneaux d'excellence bien identifiés, et ce, dans tous les secteurs d'activité, soit les ressources, la fabrication, les services et la recherche. Par exemple :

- transformation de l'aluminium, au Saguenay–Lac-Saint-Jean ;
- techno-mines souterraines, en Abitibi-Témiscamingue ;
- fabrication à haute valeur ajoutée de composantes microélectroniques et bioalimentaire, en Montérégie ;
- structures complexes et composantes métalliques, en Lanaudière ;
- ressources, sciences et technologies marines, en Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, en Côte-Nord, et au Bas-St-Laurent.

Enfin, et il s'agit d'un atout non négligeable, les multiples facettes du territoire font du Québec l'économie la plus diversifiée au Canada.

Les entreprises ont donc ce qu'il faut pour réussir, d'autant plus que notre classe d'affaires est de mieux en mieux formée et que de nombreux entrepreneurs québécois sont maintenant des exportateurs aguerris. Ils ont en effet acquis une bonne expérience des marchés étrangers, acquise depuis 20 ans grâce à la libéralisation des échanges commerciaux nord-américains.

De nombreuses entreprises du Québec ont réussi à faire du « judo avec la mondialisation », en utilisant ses forces à leur avantage, en transformant les défis qu'elle impose en autant d'occasions d'affaires. Pour ce faire :

1. ces entreprises se sont modernisées et ont adapté leur modèle d'affaires aux réalités du marché ;

2. ces entreprises ont dû avoir recours à du capital, notamment celui de la Caisse.

Je reviendrai plus loin sur la dimension du financement.

### **1.8 Nouveaux modèles d'affaires et prospérité du Québec**

Auparavant, je voudrais passer en revue les principaux éléments d'un modèle d'affaires adapté aux réalités de la mondialisation, élaboré selon la logique des avantages comparés et de l'optimisation des ressources.

Il importe d'abord de gravir la chaîne de valeur. En d'autres mots, il s'agit de devancer les producteurs des pays en émergence plutôt que de les affronter sur leur terrain.

Il faut ensuite se distinguer en identifiant et en choisissant des créneaux appropriés. La taille sans précédent des marchés qui émergent permet d'envisager d'importants chiffres d'affaires dans des créneaux plus spécialisés. Il importe également d'accroître la R&D et l'innovation afin de soutenir durablement ces deux premiers volets de la stratégie de positionnement de l'entreprise. En misant sur l'innovation, l'entreprise s'appuie sur nos forces dans l'économie du savoir, soit la qualité de notre main-d'œuvre, notre créativité et nos réseaux d'institutions de recherche.

L'entreprise d'ici doit s'insérer efficacement dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Elle doit notamment accroître le contenu importé. Ce faisant, elle profite à la fois des bienfaits de la spécialisation à l'échelle internationale et des avantages d'un dollar canadien fort. La réduction des coûts des composantes libère des ressources rares pour des activités à plus grande valeur ajoutée.

En diminuant le coût des importations en machinerie et équipement, la force relative du dollar favorise d'ailleurs les investissements dans la productivité et l'amélioration des processus de production. Investir dans la productivité, afin de combler notre retard dans ce domaine, constitue une condition *sine qua non* de notre compétitivité à long terme. Toutefois, les investissements en capital physique ne suffiront pas à relever ce défi. Dans une société vieillissante, la création de richesse dépendra beaucoup des investissements en capital humain et de l'amélioration des méthodes de gestion des ressources humaines.

Enfin, puisque le marché québécois offre des perspectives de croissance limitées, il importe de vendre à l'échelle internationale et percer de nouveaux marchés, afin de bénéficier de la forte croissance des pays en émergence.

## **2. Stratégie en placement privé au Québec : bilan et perspectives**

L'adoption d'un modèle d'affaires adapté exige des investissements importants de la part des entreprises.

La Caisse répond à de tels besoins en capital dans un contexte de forte concurrence et d'abondance de capital. En effet, de plus en plus d'investisseurs se tournent vers le placement privé, dont les rendements anticipés dépassent ceux des autres grandes classes d'actifs. De plus, les capitaux dont ils disposent sont colossaux. Par exemple, l'actif sous gestion des plus importantes caisses de retraite privées et publiques au Canada dépasse maintenant 1 000 G\$. Ensuite, les fonds fiscalisés, comme le Fonds de solidarité de la FTQ et Fondation de la CSN, sont de plus en plus présents sur ce marché. La richesse privée des Québécois augmente et s'ajoute aux capitaux qui cherchent des rendements attrayants. Enfin, les fonds d'investissement internationaux se multiplient et leur présence s'accroît, ici comme ailleurs.

Dans ces nouvelles conditions de marché, la Caisse a modifié sa stratégie en matière d'investissement au Québec dans le secteur des placements privés et a adapté son approche à chacun des segments du marché québécois, soit le capital de risque, la petite entreprise, le financement de la relève d'entreprise, la moyenne entreprise et la grande entreprise.

### **2.1 Le capital de risque**

En capital de risque, la Caisse a adopté en 2004 une approche en quatre volets, qui se voulait à la fois plus rentable pour les déposants et plus structurante pour l'économie du Québec. J'ai le plaisir de broser un portrait d'ensemble du bilan de ce repositionnement, dans chacun des volets de cette stratégie.

*1<sup>er</sup> volet : stratégie de partenariat avec les fonds québécois bien positionnés en capital de risque technologique.* L'objectif de 200 M\$ d'investissements en trois ans est déjà dépassé. La Caisse a joué ainsi un rôle de catalyseur en stimulant la création de nouveaux fonds.

*2<sup>e</sup> volet : stratégie de coinvestissement pour financer les projets de croissance d'entreprises technologiques.* À ce jour, 24 M\$ ont été déboursés dans ce marché dominé par quelques acteurs de grande importance. Nous tenterons de percer ce marché en mettant à contribution nos partenaires investisseurs américains.

*3<sup>e</sup> volet : stratégie d'appui aux fonds spécialisés dans le démarrage d'entreprises technologiques au Québec.* Les investissements à ce jour s'élèvent à 30 M\$, ce qui se situe au-delà de l'objectif fixé.



*4<sup>e</sup> volet : stratégie d'attraction du capital de risque extérieur.* À ce jour, les résultats sont probants. Plusieurs fonds provenant de l'extérieur du Québec sont venus s'établir ici. Ce sont les entreprises technologiques d'ici qui en bénéficient. Ces nouveaux fonds injectent de nouveaux capitaux, proposent des approches d'investissement différentes et élargissent le réseau international de la Caisse.

Le changement d'approche a porté fruits. La situation actuelle montre clairement que nous sommes sur la bonne voie.

- Au 31 décembre 2006, les investissements et les engagements cumulatifs de la Caisse en capital de risque totalisent, au Québec, près de 400 M\$, ce qui dépasse le montant de 285 M\$ atteint cinq ans auparavant, au sommet de la bulle technologique.

De plus, grâce à son repositionnement stratégique, la Caisse a joué un rôle de catalyseur dans l'industrie du capital de risque au Québec, qui est en meilleure santé que jamais.

- La Caisse a contribué à la création de plusieurs fonds québécois, parmi lesquels on retrouve Agechem, CTI Life Sciences, Garage, Novacap Technologie, Propulsion, ainsi que trois fonds spécialisés dans le démarrage, soit Capital ID, Go Capital et MSBI. Dans le cas de Novacap Technologie, nous investissons à hauteur de 25 % dans un nouveau fonds de 250 M\$.
- La Caisse a encouragé la venue de six fonds au Québec, soit Brightspark, J.L. Albright, Proquest, Rho Canada, SAM et Vantage Point.
- La part du Québec dans les investissements totaux au Canada augmente. Le Québec a reçu 36 % des investissements au Canada en 2006. Cette proportion s'élevait à 33 % en 2005 et à 28 % en 2002.
- Les investissements effectués au Québec par les fonds étrangers sont passés de 49 M\$ en 2002 à 185 M\$ en 2006, ce qui représente 31 % des investissements totaux, la plus forte proportion depuis 2002 (7 %).
- Les fonds investis en capital de risque proviennent de plus en plus du secteur privé et de moins en moins du secteur public. En effet, la part des investissements effectués par des fonds étrangers et par des fonds privés indépendants a crû de façon constante entre 2002 et 2006, passant de 15 % en 2002 à 44 % en 2006. À l'inverse, les fonds en provenance des gouvernements et des fonds fiscalisés ne représentent plus que 35 % du total en 2006, alors que cette proportion s'élevait à 55 % en 2002.

## **2.2 La petite entreprise**

Dans le segment de la petite entreprise, la Caisse a modifié radicalement son approche en adoptant une stratégie de partenariat. Ce segment du marché est en effet très bien desservi par des fonds fiscalisés, des banques, le Mouvement Desjardins, ainsi que des intervenants gouvernementaux, comme Investissement Québec et la Société générale de financement. Ces institutions gèrent souvent de vastes réseaux régionaux. La Caisse a conclu en 2003 un partenariat stratégique avec la Banque de développement du Canada (BDC), dans le cadre duquel a été mis sur pied un fonds d'investissement conjoint, à parts égales, de 300 M\$. La BDC gère le fonds et en distribue les produits à travers son réseau de bureaux régionaux.

Cette approche a été bénéfique. D'abord, elle augmente le capital disponible pour les petites entreprises d'ici et accroît les investissements de la Caisse au Québec. De plus, grâce à l'expertise de la BDC, elle fournit aux déposants un meilleur potentiel de rendement que la stratégie antérieure fondée sur des investissements directs. Enfin, elle introduit un élément de diversification pour la Caisse dans ce créneau, puisque le fonds s'adresse aussi au marché canadien. C'est pourquoi la Caisse et la BDC ont renouvelé leur partenariat en créant un deuxième fonds, doté de 330 M\$, destiné aux petites entreprises.

## **2.3 Le financement de la relève d'entreprise**

Dans le segment de la relève d'entreprise, la Caisse offre des produits financiers adaptés aux besoins des nombreuses entreprises du Québec qui seront bientôt confrontées au défi du transfert de propriété entre les générations.

L'insuffisance de solutions adéquates au financement de la transition a incité la Caisse, dès 2000, à lancer un premier produit financier. Celui-ci a été enrichi en 2003 pour correspondre aux nouvelles conditions du marché et inclure un volet partenariat auquel la Banque Nationale et la Banque Royale se sont associées à ce jour. Aujourd'hui, Accès Relève propose une approche globale et multidisciplinaire visant à combler tous les besoins des entreprises devant relever le défi de la continuité.

L'initiative de la Caisse a été reprise par d'autres, soit le Mouvement des caisses Desjardins, le Fonds de solidarité de la FTQ, Fondation CSN, la BDC et Investissement Québec. Ici encore, la Caisse a bien joué son rôle de catalyseur.

## **2.4 La moyenne entreprise**

Pour desservir le segment de la moyenne entreprise, la Caisse a mis en place en 2003 une équipe qui s'y consacre exclusivement. Depuis plus de trois ans, cette équipe apporte aux moyennes entreprises une meilleure vigie des marchés, ainsi qu'une offre de capital adaptée aux conditions économiques actuelles.

Les chocs structurels qui transforment l'économie mondiale obligent, nous l'avons vu, les entreprises à revoir leur modèle d'affaires et à investir dans la productivité. C'est dans cette optique que la Caisse a récemment pris deux initiatives importantes.

Mise sur pied, en octobre 2006, du **Fonds manufacturier québécois**. Ce fonds privilégie les investissements accroissant l'efficacité opérationnelle des usines. La Caisse finance entièrement l'enveloppe de départ de 100 M\$.

**Entente de partenariat avec Novacap.** La Caisse a conclu en décembre 2006 une entente de partenariat avec Novacap, un fonds performant d'acquisitions par emprunt québécois ayant une stratégie complémentaire à celle des principaux intervenants du Québec. Cette entente prévoit un investissement de 100 M\$ de la Caisse dans un fonds de 400 M\$.

### ***2.5 La grande entreprise***

In the large-business segment, projects can be financed on the Canadian and international markets on flexible and advantageous conditions. In this segment, the Caisse is maintaining special relationships with its major partners so that it can respond effectively during periods when credit is tight. In the meantime, it is making the most of its comparative advantage by taking part in large, complex deals, by offering distinctive products as opportunities arise and by creating in-house partnerships that combine the expertise of the Caisse's Private Equity group with that of its other teams, so that it can serve Québec's large businesses even more effectively. Lastly, with its world-class external partnerships, the Caisse opens up investment opportunities for our large-business sector.

### ***2.6 Bilan d'ensemble dans les cinq segments du marché***

Quel bilan d'ensemble peut-on dresser de notre stratégie? D'abord, l'ensemble des investissements et engagements du groupe Placements privés au Québec, dans les cinq segments du marché, atteignait un nouveau sommet au 31 décembre 2006, soit 5,4 G\$. Ce montant dépasse le sommet atteint en 2001 avant l'éclatement de la bulle technologique. En incluant les engagements d'investissement, ce montant s'élevait à 6,7 G\$. Ensuite, la Caisse investit plus que jamais en placements privés au Québec. Enfin, la Caisse n'est plus un compétiteur de l'industrie financière du Québec, mais bien un partenaire.

Bref, la Caisse met du capital à la disposition des entreprises québécoises, notamment les moyennes entreprises cherchant à accélérer leur croissance en tirant pleinement avantage de la mondialisation.

### 3. La prospérité des entreprises

#### 3.1 Nos entreprises : des « judokas de la mondialisation »!

Mais l'adoption et la mise en œuvre d'un modèle d'affaires adapté au nouvel environnement mondial exige plus que du capital. Cela exige également du savoir-faire. Et qui dit savoir-faire, dit expérience. À cet égard, il y a une bonne nouvelle : des entreprises du Québec, de tous les secteurs et de toutes les régions, ont su tirer avantage de la mondialisation tout en misant sur les avantages comparés du Québec. En somme, elles ont su adapter avec succès leur modèle d'affaires et devenir des champions prospères. Des « judokas de la mondialisation »!

C'est le cas de *Bombardier Produits Récréatifs*, de Valcourt en Estrie. L'entreprise s'est repositionnée dans la chaîne d'approvisionnement mondiale en transférant au Mexique des processus d'assemblage et de fabrication. Par ailleurs, depuis l'an dernier, l'entreprise accroît de façon significative ses capacités en innovation et en R&D. Elle a agrandi son centre de R&D de nouveaux produits, elle a créé un centre de technologies avancées en partenariat avec l'Université de Sherbrooke et a annoncé la construction d'un centre de design et d'innovation à la fine pointe de la technologie.

Dans le même secteur, *Motovan Corporation* de Boucherville, a elle aussi procédé à l'optimisation de l'approvisionnement de ses produits dans les pays en émergence, tout en développant des produits dans des créneaux ciblés, en partenariat notamment avec *Motosiège* de Rivière-du-Loup.

C'est le cas de *Louis Garneau*, de St-Augustin près de Québec. L'entreprise de vêtements et d'accessoires de vélo et de ski de fond s'insère plus efficacement dans la chaîne d'approvisionnement mondiale en intégrant la capacité de production des fournisseurs asiatiques. En même temps, l'entreprise était en mesure de conserver et de créer des emplois du côté des forces de l'entreprise, soit la R&D, le design et l'image de marque.

Il y a bien d'autres entreprises qui ont riposté à la concurrence asiatique en misant résolument sur l'innovation : *EXFO* de Québec, qui a obtenu le prix « Innovation technologique » lors du Gala Mercuriades 2007 ; *Premier Tech* de Rivière-du-Loup qui, tirant profit des différents aspects à dominante technologique de la tourbe de mousse de sphaigne, a reçu le prix de l'entreprise la plus innovatrice de l'Association de la recherche industrielle du Québec en 2004; le fabricant de simulateurs pour avion *Mechtronix Systems* de Montréal qui vient de remporter les prix « Entreprise de l'année » et « Exportations » au gala Mercuriades 2007; ou encore *Poulies Maska* de Ste-Claire, dans la région Chaudières-Appalaches, qui a non seulement réagi à la concurrence internationale en accroissant la R&D, mais également en investissant dans l'amélioration de ses procédés. Cette dernière tire également avantage de la mondialisation en accroissant la fabrication à l'étranger, en développant ses ventes internationales et en élargissant son réseau de distribution aux États-

Unis, en Europe et en Amérique latine. *Pouliès Maska* a remporté les prix « Innovation technologique » et « Entreprise de l'année » au gala des Mercuriades 2004.

Une autre entreprise de Québec s'est distinguée au Gala Mercuriades cette année, en remportant le prix « Projet d'investissement ». Il s'agit d'Atrium Biotechnologies de Québec, une entreprise présente dans plus de 50 pays qui cible les segments en croissance des marchés de la santé et des soins personnels caractérisés par le vieillissement de la population et l'intérêt pour un mode de vie sain.

L'entreprise de produits de plomberie *Aciflex* de St-Hubert en Montérégie, est un autre bon exemple d'entreprise qui s'insère efficacement dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. C'est l'une des rares entreprises nord-américaines implantées en Chine dans son domaine. Une de ses filiales y est chargée de la production. Une autre assure une prise en charge complète de la chaîne d'approvisionnement et de la distribution import-export de matières premières et de produits finis et non finis.

À cette liste, on pourrait bien sûr évoquer la longue liste des « *success stories* » du Québec, qui inclut notamment : Alcan, SNC Lavalin, Bombardier, Cascades, Jean Coutu, Quebecor, Transcontinental, RONA, Alimentation Couche-Tard, Garda, CAE, Axcan Pharma, Groupe Laperrière-Verreault, CGI, Canam, Bell Hélicoptère, et, évidemment, le Cirque du Soleil...

### **3.2 Pour la formation du Centre international sur la prospérité des entreprises du Québec**

L'expérience de ces entreprises du Québec montre qu'il est possible de faire du « judo avec la mondialisation »!

Y a-t-il des leçons qui se dégagent de ces expériences, et dont les champions prospères de demain pourraient bénéficier? Y a-t-il une façon de mettre ces expériences à contribution afin d'appuyer les entreprises cherchant à tirer avantage de la mondialisation?

Je crois que oui. C'est pourquoi j'annonce aujourd'hui, avec d'autres dirigeants d'organisations importantes, la formation d'un Centre international sur la prospérité des entreprises du Québec.

Ce Centre aura pour mission d'appuyer étroitement et activement les dirigeants de moyenne entreprise du Québec cherchant à accélérer la croissance de leur organisation en tirant avantage de la mondialisation. Il se situera au cœur d'un réseau national et international d'entraide et d'expertise de haut niveau axé sur la réflexion ciblée et l'action. Le centre regroupera des leaders d'entreprise engagés à partager leurs ressources individuelles et collectives et bénéficiera de l'appui d'organisations du Québec ayant atteint une envergure internationale.

Le Centre poursuivra plus spécifiquement trois objectifs :

- aider les équipes de direction d'entreprise à mieux comprendre les défis de croissance qu'ils ont à relever et à bien déterminer les solutions les plus pertinentes à leur situation spécifique ;
- favoriser dans un cadre formel et informel les rencontres, les échanges et le réseautage entre dirigeants provenant d'univers géographiques, culturels ou sectoriels différents ;
- contribuer à l'avancement des travaux sur les divers modèles d'affaires adaptés au monde complexe actuel et sur la prospérité durable des entreprises.

Le Centre cherchera ainsi à créer un contexte permettant aux dirigeants d'entreprises du Québec d'aller au-delà des sentiers battus, de voir loin, d'anticiper, de développer leur pensée stratégique, et ce, afin d'accélérer la croissance de leur organisation à l'échelle internationale.

La mise en œuvre de ce triple objectif s'articulera autour d'activités ciblées, de services à valeur ajoutée et de caractéristiques distinctives. Voici quelques exemples.

1. Un **soutien individualisé** de la part de dirigeants ayant réussi et de la part de grandes institutions. On parle ici de formation individuelle, de *coaching* et de mentorat.
2. Des **réseaux partagés**, comme des petits groupes d'échanges sur des thématiques définies, des sites d'échanges et des blogues, des contacts directs entre dirigeants.
3. Un **accès à des experts et des chercheurs de renom** rattachés à des firmes de consultants et à de grandes organisations, par le biais d'événements et de séminaires, de rencontres avec des experts nationaux et internationaux et d'un accès à certains travaux de ces experts.
4. Des **outils pratiques permettant d'approfondir la réflexion stratégique** sur des enjeux concrets. Je pense ici à une vigie macroéconomique des tendances structurelles de long terme, et à une banque d'études couvrant les secteurs de l'économie du Québec et les fonctions clés des entreprises.
5. Enfin, ce centre sera un lieu à la fois **réel et virtuel**, couvrant **toutes les régions du Québec** grâce à un usage intensif des technologies, soit l'internet, l'intranet, les blogues et les vidéoconférences.

Le Centre devra être inclusif. Les dirigeants ciblés par le Centre seront issus de diverses régions du Québec, de divers secteurs d'activité et de diverses communautés culturelles. Mais il devra également être ciblé. Les participants seront sélectionnés en fonction notamment :

- de leur rôle en tant que premier dirigeant de leur organisation ;
- de leur volonté d'adopter des modèles d'affaires permettant à leur entreprise de s'insérer efficacement dans des chaînes d'approvisionnement mondiales ;
- de leur désir de faire croître leur entreprise en tirant avantage de la mondialisation ;
- de leur engagement à aider d'autres entreprises du réseau du Centre.

Soulignons également que le Centre sera un organisme sans but lucratif dont le financement sera assuré par une série de partenaires fondateurs et par les entreprises participantes. Le Centre sera doté d'une gouvernance assurant son indépendance, tant sur le plan de son fonctionnement que de son financement.

Il importe de souligner que le Centre ne remplacera ni les associations sectorielles d'entreprises, ni les entreprises de consultation en stratégie et management, ni les regroupements de dirigeants, ni les chaires universitaires ou les initiatives de recherche en gestion, ni les *think tanks*.

Au contraire! Le Centre cherchera à établir des partenariats et des interactions avec ces institutions et ces organisations, afin de mettre à profit l'ensemble de l'expertise et des connaissances disponibles, et d'en maximiser les retombées.

Cette initiative est nécessaire et urgente. Nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls à reconnaître la nécessité de placer la question de la prospérité des entreprises du Québec au centre de nos préoccupations.

En effet, le *Groupe des chefs d'entreprise du Québec* a récemment lancé le projet appelé « Créer de la prospérité ensemble, c'est le temps! » afin d'aider tous ses membres, des dirigeants de PME, à relever le triple défi de la croissance, de la continuité et de la rentabilité. Pour sa part, la mission du Centre vise exclusivement les entreprises qui participent activement à la mondialisation. Quoique distinctes, les missions du Centre et du *Groupe des chefs d'entreprise* sont complémentaires. Et je suis convaincu que cette complémentarité permettra le développement d'un partenariat fructueux.

Un groupe de travail a été constitué pour mieux définir le positionnement et le fonctionnement du Centre. Il regroupe Alban D'Amours, président du Mouvement des caisses Desjardins, Daniel Denis, associé de Secor, Richard B. Evans, président et chef de la direction d'Alcan Inc, Jean-René Halde, président de la Banque de développement du Canada, Paul-Arthur Huot, président-directeur général de PÔLE Québec Chaudière-Appalaches, Jacques Lamarre, président et chef de la direction de SNC-Lavalin, Henri Massé, président de la Fédération des travailleurs du Québec, Henri-Paul Rousseau, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, Bruno Roy, associé de McKinsey & Compagnie, Marie-Agnès Thellier, présidente-directrice générale du

Cercle des présidents, et Louis Vachon, chef de l'exploitation de la Banque Nationale

Ce groupe de travail présentera un projet détaillé au cours de l'automne 2007.

### ***3.3 Le Centre : une contribution de la Caisse au développement économique du Québec***

La participation de la Caisse à la création du Centre international sur la prospérité des entreprises représente, à coup sûr, une autre contribution tangible au développement économique du Québec. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois que la Caisse contribue directement au développement économique du Québec autrement que par le biais du financement des entreprises.

Par exemple, la Caisse a aussi joué un rôle clé dans la création, avec des partenaires, du Collège des administrateurs de sociétés.

La Caisse est également fière du rôle qu'elle joue dans le développement immobilier et urbain de Montréal. En plus de posséder, par l'intermédiaire des unités immobilières SITQ, Ivanhoé Cambridge et Cadim, l'un des parcs immobiliers les plus importants de Montréal, la Caisse joue un rôle de premier plan dans la réalisation des trois phases du Quartier international de Montréal.

Avec les gouvernements du Canada et du Québec, et la Ville de Montréal, la Caisse a exercé un leadership dans le Quartier international de Montréal en assurant notamment le montage du projet. Tous reconnaissent aujourd'hui les succès exceptionnels du Quartier international de Montréal et la grande expertise qu'a su développer son équipe dans la réalisation de projets urbains d'envergure et à valeur ajoutée. La Caisse compte maintenir son appui à l'équipe du Quartier international de Montréal pour la réalisation d'autres projets urbains structurants.

### **Conclusion**

La prospérité durable des entreprises du Québec est importante pour la Caisse. En fait, le « bas de laine des Québécois » ce n'est pas la Caisse, c'est la prospérité des entreprises du Québec !

Merci.