

Montréal, vendredi 24 janvier 1992

LE PROJET DU QUÉBEC

Les grappes industrielles en pleine fermentation

Pierrette Gagné

POUR LE QUÉBEC industriel, l'année 1992 va certes être teintée par la mise en place de la nouvelle stratégie de développement économique que le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie vient tout juste de lancer en fin d'année 1991. Ceci, bien entendu, à la condition que Gérard Tremblay réussisse à mobiliser les chefs de file et les leaders économiques autour du fameux concept des grappes industrielles, inspiré du gourou américain de la compétitivité, Michael Porter.

« Le ministre a choisi ce concept précisément parce qu'il le trouvait rassembleur et facilement adaptable à notre réalité économique, précise d'entrée de jeu Jacques Brind'Amour, l'un des principaux lieutenants de Gérard Tremblay au ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT), dans le cadre d'une entrevue qu'il accordait cette semaine au DEVOIR.

« Ainsi, les gens se reconnaîtront facilement et seront davantage tentés de s'impliquer à fond dans le processus de changement structurel que traverse actuellement le Québec. Et, si on y regarde de près, personne n'est laissé pour compte, ajoute le sous-ministre adjoint, technologie, politiques et analyses économiques, car c'est l'essentiel de l'économie québécoise qu'on retrouve structurée à l'intérieur des treize grappes industrielles. Il ne manque, à toutes fins pratiques, que la grappe de l'industrie du tourisme qui verra peut-être bien le jour d'ici peu.

Une grappe, selon la définition du ministre, représente l'ensemble des industries d'un même secteur d'activités qui interagissent, se regroupent et se concurrencent entre elles. C'est donc dire que le réseau vertical complet des partenaires, des sous-traitants, des fournisseurs et des entreprises concurrentes même en fait partie. Même les secteurs horizontaux comme le génie, par exemple, se retrouvent dans la plupart des grappes et jouent un rôle moteur. En fait, le socle sur lequel repose toute cette approche est la synergie. Synergie au sein des entreprises, bien sûr, mais aussi entre toutes ces en-

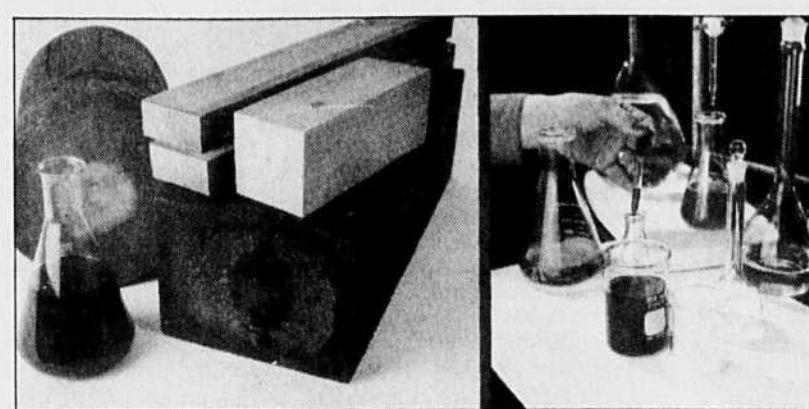
treprises qui dans un secteur donné contribuent à leur propre développement industriel.

Cinq de ces grappes — aérospatiale, industrie pharmaceutique, technologies de l'information, transformation de l'énergie électrique, mines et métaux — sont déjà concurrentielles parce qu'elles regroupent des entreprises compétitives sur la scène mondiale qui ont déjà établi des réseaux et des partenariats solides. Les huit autres — transport terrestre, pétrochimie et plastiques, industrie bioalimentaire, habitat, mode et textiles, industrie forestière, environnement, industries culturelles — sont stratégiques parce qu'elles offrent un bon potentiel de croissance et qu'elles jouent un rôle important dans le développement de toutes les régions du Québec.

L'objectif visé, répète sans cesse Gérard Tremblay, « c'est de passer le plus rapidement possible d'une économie de production de masse à une économie à valeur ajoutée ». Il faut donc concentrer l'effort collectif sur des produits à fort potentiel de croissance en mettant l'accent sur une saine capitalisation, la formation des ressources humaines et l'innovation technologique. En fait, pour le ministre, ce n'est qu'à partir de ce moment que la qualité totale peut devenir une réalité dans l'entreprise et que le Québec pourra tirer son épingle du jeu sur les marchés mondiaux en présentant un produit distinctif de qualité au meilleur coût possible.

Mais maintenant que le diagnostic a été clairement posé et compris et que le traitement est choisi, quelle est la prochaine étape, quel est le rôle du gouvernement dans tout cela et qu'attend-il concrètement des entreprises?

« D'abord, tient à rappeler Jacques Brind'Amour, la politique des grappes de Monsieur Tremblay n'est pas un geste isolé. Elle s'insère dans une volonté gouvernementale de consolider l'économie québécoise pour la remettre sur la voie de la croissance. Cinq ministères à vocation économique sont directement concernés et ont tous déposé des plans stratégiques pour venir appuyer l'effort de redéploiement. « En fait, explique le sous-ministre, le gouvernement a non seulement décidé d'une politique industrielle, il a décidé d'ordonner de façon concertée



et globale toutes les pièces du puzzle économique.

Il y a d'abord eu le ministère des Relations internationales qui, à l'automne dernier, a déposé une stratégie d'intensification des relations commerciales dans les délégations du Québec à l'étranger dans le but d'accroître la présence et l'activité québécoises sur les marchés internationaux. Les objectifs prioritaires de la nouvelle politique de John Ciaccia visent avant tout à renforcer la promotion du Québec à l'étranger, accélérer la venue d'investisseurs potentiels et favoriser le transfert

des technologies. Il pavoise en quelque sorte la voie au projet des grappes industrielles de Gérard Tremblay dont le but ultime est d'assurer le succès des entreprises québécoises à l'exportation après les avoir rendues plus concurrentielles.

Puis, Daniel Johnson, président du Conseil du trésor et président du comité ministériel permanent de développement du Grand Montréal, a emboîté le pas avec sa stratégie de relance économique de Montréal presque entièrement axée sur l'importance de l'innovation et du développement technologique. Ensuite, An-

dré Bourbeau, ministre de la Main d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, a déposé son énoncé de politique pour assurer une meilleure adéquation entre la formation des ressources humaines et les besoins de plus en plus exigeants des entreprises québécoises.

Enfin, Yvon Picotte, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, responsable du développement régional, vient poser le cinquième jalon de la nouvelle dynamique économique en voulant impliquer les régions dans le développement industriel du Québec. Le gouvernement, après avoir évolué successivement comme État-entrepreneur et État-partenaire, a choisi de devenir État-accompagnateur. Il s'agit en réalité de responsabiliser les décideurs régionaux en décentralisant les décisions.

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, qui s'est donné comme mission d'être le catalyseur de ce redéploiement industriel, est en train de mettre sur pied des comités d'action stratégique (task force) pour chacune des grappes industrielles. Comités qui seront chacun animés par un directeur sectoriel du ministère et qui auront pour mandat de recueillir l'expertise sectorielle et d'établir les grandes politiques industrielles propres à chaque grappe. Dans les cas des industries bio-alimentaire, culturelles et forestière où le MICT n'est pas le ministère responsable, on mettra en place un mécanisme de concertation avec les ministères porteurs.

On mettra également sur la création de groupes-conseils adaptés à chaque grappe dont le mandat sera d'identifier les problèmes qui entravent la compétitivité et d'accroître la synergie entre les décideurs à tous les niveaux. « Il n'est pas question, dit Jacques Brind'Amour, d'implanter un modèle unique. Il faut dans chaque cas bien identifier les personnes-ressources — chefs d'entreprise, universitaires, chercheurs, représentants syndicaux — capables d'apporter une contribution dynamique, des visionnaires capables de mettre ensemble les bons ingrédients de la réussite et d'aller chercher les joueurs essentiels qui manquent autour de la table. »

Au cours de février, le ministre Tremblay entreprendra une tournée

régionale pour mieux sensibiliser tous les acteurs à cette nouvelle approche du développement. « D'ici le printemps, précise Jacques Brind'Amour, cinq grappes seront en état de fonctionner selon le nouveau modèle, chacune pilotée par son groupe-conseil. À la fin de l'année 92, toutes les grappes devraient être pleinement opérationnelles. » Parallèlement, le MICT est en train d'organiser l'information sur chacun des secteurs pour pouvoir facilement la rendre disponible, le moment voulu.

« Dans ce dernier cas, explique Jacques Brind'Amour, il s'agit de mettre sur pied au cours de la présente année une immense banque de données regroupant toutes les informations pertinentes sur chacune des grappes. Nous avons déjà sur la table des propositions d'élaboration et de gestion des fichiers informatiques, propositions qui sont présentement à l'étude. Il s'agit pour nous de faire notre propre exercice de reconnaissance et d'établir notre crédibilité. »

« Du reste, le rôle des fonctionnaires du MICT va donc changer considérablement, souligne le sous-ministre, car ceux-ci devront désormais rendre l'information interactive en jouant un rôle proactif sur le terrain. » C'est d'ailleurs pour cela, dit-il, que le ministère s'est depuis quelques temps mis à l'heure de la qualité totale... pour donner l'exemple, mais aussi pour remplir avec efficacité le nouveau mandat qui lui est dévolu.

En somme, après avoir « agité » tous les décideurs québécois l'an dernier afin de leur faire prendre conscience de l'urgence d'agir pour remettre le Québec sur la voie de la compétitivité, le ministre Gérard Tremblay a cherché à « mobiliser » les Québécois en leur donnant des aspirations communes. Ensuite, il a « organisé » les grappes industrielles. Et maintenant, il cherche les moyens de « responsabiliser » les principaux acteurs et de « décentraliser » les décisions économiques. C'est une tactique en cinq étapes que Gérard Tremblay a toujours fait sien.

Il s'agissait de passer à l'action de façon stratégique et concertée en misant sur une approche synergique d'entrepreneurs, chef de voûte en quelque sorte, selon le ministre, de la politique industrielle du Québec.

Les régions fixeront les priorités de leur développement

Éric Thibault

DANS LA FOULÉE des grands documents politiques produits par le gouvernement Bourassa à la fin de la dernière session parlementaire, celui du développement régional est resté dans l'ombre de la stratégie des grappes industrielles, de la formation de la main-d'œuvre ou du plan de relance du Grand Montréal.

Pourtant, s'il est un enjeu au cœur des préoccupations économiques québécoises pour l'année 1992, c'est bien l'état de crise que traversent plusieurs de nos régions. À ce chapitre, Québec se livre à une large décentralisation de pouvoirs et de fonds au profit de ses régions, en espérant qu'un remaniement structurel aidera à corriger le sous-développement qui sévit actuellement.

« Il est fini le temps où les gens des régions disaient : « Ce serait une bonne idée si le gouvernement nous donnait 1 million \$ pour penser à réaliser un projet. » Maintenant, ce sont les gens du milieu qui détermineront la meilleure façon de développer leur région avant de demander au gouvernement de les aider financièrement », déclare M. Yvon Picotte, ministre responsable du Développement régional, à qui l'on doit cet effort de décentralisation. Ainsi, l'époque où Québec dictait ce qui était bon pour le développement des régions est révolue. « Avec un tel transfert de pouvoirs, le gouvernement manifeste clairement son intention d'inscrire les régions dans le processus décisionnel en ce qui a trait à leur développement économique »,

soutient M. Picotte.

Par sa démarche, le gouvernement se veut l'accompagnateur du dynamisme des régions. Québec cède donc aux gens du milieu son rôle de *moteur* du développement régional pour se retrancher derrière une fonction de *catalyseur*. Une tendance qui, à l'avenir, se traduira dans plusieurs politiques du gouvernement, les ressources financières de ce dernier étant diminuées par l'importance du déficit budgétaire, combiné à la quasi-obligation de ne pas augmenter la charge fiscale des contribuables qui a atteint son seuil de tolérance.

« On se doit de mieux utiliser chaque dollar investi pour développer les régions. On n'a plus le droit de se tromper, comme c'est déjà arrivé dans le passé. C'est pourquoi nous changeons les règles du jeu afin que ce soit d'abord les gens du milieu qui, après s'être concertés pour définir leurs priorités de développement, identifient ensuite les industries qui connaîtront du succès chez eux », indique le ministre. Cette nouvelle structure sera mise en place d'ici le 1er avril.

Le projet Picotte, qui a fait couler de l'encre en raison de la *réticence* de son collègue, M. Claude Ryan, à lui donner sa bénédiction au conseil des ministres, met la hache dans l'Office de planification et de développement du Québec. L'OPDQ sera remplacé par un secrétariat aux affaires régionales relevant directement du premier ministre, et son budget, de l'ordre de 50 millions \$, sera redéployé à la faveur des régions. « Le problème de l'OPDQ en était un de pouvoir. On parle ici de l'organisme qui a rendu le plus service aux régions depuis 22 ans en ini-

tiant de nombreux projets. Malgré sa bonne volonté et sa compétence, il était limité dans ses actions, n'étant pas placé pour orienter les discussions et les décisions d'ordre économique », résume M. Picotte.

Ce secrétariat aux affaires régionales sera placé sous la responsabilité administrative d'un secrétaire général et sous l'autorité politique du ministre du Développement régional. Dans chaque région, des délégués au développement régional levants du secrétaire général se verront associés au ministère du conseil exécutif et sous l'autorité du premier ministre. Ce sont eux qui seront chargés d'harmoniser l'action des divers ministères en région.

M. Picotte se montre plus qu'enthousiaste quant à l'efficacité de son nouvel organigramme. « Au lieu de gens qui suggèrent, comme au temps de l'OPDQ, nous aurons des gens qui mettent en force des décisions prises par les représentants des régions et qui agiront de concert avec les orientations des ministères. Le secrétaire général sera la bougie d'allumage du développement régional au conseil exécutif et les délégués constitueront une véritable antenne gouvernementale en région. »

Pour chacune des seize régions, exception faite de Montréal qui se trouve déjà sous la responsabilité d'un comité ministériel, on pourra compter sur un conseil régional de 20 à 50 membres, formé par un minimum d'un tiers d'élus municipaux, les autres postes étant partagés par des membres de groupes socio-économiques tels les Chambres de commerce, de même que par des représentants d'organismes communautaires. Les élus provinciaux y seront également membres d'office.

À l'intérieur de ces conseils régionaux, les intervenants auront la tâche primordiale de se concerter dans le but d'identifier des objectifs de développement pour leur région, d'établir des orientations, des axes prioritaires et des moyens précis visant à atteindre ces buts. Leurs décisions continueront d'aboutir à des ententes-cadres de développement avec le gouvernement, auxquelles seront associés les ministères visés par des ententes spécifiques, identifiant les interventions prévues et les contributions attendues.

Les instances régionales bénéficieront alors des effets directs de la régionalisation des fonds de l'OPDQ. Ainsi, près de 50 millions \$ provenant de l'ancien organisme seront redéployés en faveur des régions, soit quelque 3 millions \$ pour chacune d'elles. « Ça ne veut pas dire que chaque région recevra 3 millions \$, précise cependant le ministre. On tiendra compte de la population, des couches de pauvreté. On devra intervenir plus fort dans certaines régions moins nanties. » À cela s'ajoute un minimum annuel de 500 millions \$ provenant de la régionalisation des budgets sectoriels des ministères.

Cette *grande décentralisation*, comme le dit le ministre, rendra désormais les fonds disponibles à chaque région afin qu'elle dise au gouvernement ce qu'elle souhaite en faire. « Cela obligera les gens du milieu à s'asseoir et à ajuster les habits et les chapeaux qui leur conviennent. Dans le passé, on donnait un seul chapeau pour toutes les régions et on leur disait de se rentrer toutes la tête dedans. Désormais, les gens des régions pourront faire en sorte que chaque dollar investi à leur développement engendre des retombées

économiques positives et à long terme dans leur milieu. »

Cette réforme fait suite au rapport Bernier, paru en octobre dernier et va dans le sens des volontés régionales qui avaient été exprimées lors de la Commission Bélanger-Campeau et des États généraux du monde rural. « Ce qui a été constaté lors des États généraux du monde rural tenus par l'UPA, c'est qu'on a toujours pensé que l'agriculture était le moteur du développement régional. Mais, elle ne peut à elle seule soutenir l'économie des régions. On doit y greffer des domaines qui pourront se marier avec le tissu économique de la région », mentionne M. Picotte.

C'est dans ce sens qu'Yvon Picotte entend arrimer sa politique de développement régional avec la stratégie des grappes industrielles du ministre Gérard Tremblay. Sachant fort bien que des secteurs tels l'aérospatiale, l'industrie pharmaceutique ou la pétrochimie sont l'apanage des grands centres, M. Picotte voit d'un bon oeil que les régions visent des secteurs comme la transformation des métaux et minéraux, l'industrie forestière et surtout la grappe de l'industrie bioalimentaire pour assurer leur croissance économique. « Montréal est la locomotive économique du Québec et il est évident que certains secteurs industriels lui reviennent d'emblée. La façon d'intégrer le développement régional avec la stratégie industrielle de M. Tremblay est d'amener les régions à travailler en complémentarité avec Montréal, en se concentrant sur des domaines comme les produits bioalimentaires. Cette seule grappe industrielle pourra être développée dans au moins cinq ou six régions du Qué-

bec », affirme-t-il.

De quelle façon le gouvernement fédéral pourra-t-il lui aussi contribuer au développement régional à l'intérieur de cette nouvelle structure ? « Il y a de la place pour le fédéral autour de la table, car il se veut un intervenant majeur pour l'essor économique des régions », répond M. Picotte. Cependant, le ministre raconte qu'au fil des ans, des députés fédéraux ont négligé leur présence lors des sommets économiques pour confirmer certains investissements qu'ils avaient promis. « Et, on s'est retrouvé *Gros-Jean-comme-devant* dans plusieurs projets, alors qu'on venait se faire demander d'investir la somme que le fédéral ne voulait plus accorder. » Le ministre indique qu'Ottawa ne pourra plus faire de développement dit *sauvage*. Il devra s'asseoir à la même table que les représentants régionaux lorsqu'il voudra allouer des fonds dans un projet et convaincre ceux-ci d'y investir à leur tour. « Le fédéral devra miser sur les axes prioritaires de développement de la région, pas dans n'importe quoi », ajoute ce dernier.

Enfin, M. Picotte croit en des résultats concrets dès 1992. « Présentement, huit régions attendent une entente-cadre avec le gouvernement à cause du moratoire sur les sommets économiques que j'ai imposé en février 1991. Ce moratoire est maintenant levé, le 1er avril, nous aurons 3 millions \$ à leur donner, en plus des budgets ministériels. Si ces régions sont prêtes à former leur conseil régional et à entamer la concertation, elles en profiteront dès 1992, c'est certain. Tout dépendra du temps que prendront les régions à déterminer leur représentation et à identifier leurs priorités de développement. »

PARTENAIRE DE VOTRE RÉUSSITE

prêts à terme, capital de risque, formation, consultation, planification

1-800-361-2126



Banque fédérale de développement

Federal Business Development Bank

Canada

AÉROSPATIALE

Le parangon des grappes industrielles

Jean-Marc Salvat

S'IL EXISTE une industrie pouvant illustrer ce qu'est une grappe industrielle concurrentielle et servir de modèle à toutes les autres, c'est bien l'aérospatiale. Parangon du genre, l'aérospatiale québécoise compte des entreprises performantes remarquablement structurées et compétitives sur la scène internationale.

En son centre évoluent ces maîtres d'oeuvres que sont Bombardier/Canadair, Bell Hélicoptères, Spar Aérospatiale et Pratt & Whitney. Ils fabriquent ou assemblent des produits complets vendus dans le monde entier. Leur développement prend en partie appui sur des équipementiers tout aussi réputés : Héroux, CAE Électronique, Marconi, Dowty. Un large réseau de sous-traitants et de fabricants de produits spéciaux (fondeurs, visserie, outils coupants, aménagements intérieurs) complète le prestigieux ensemble.

En chiffre, l'affaire est impressionnante. Le Québec aérospatial, c'est 32 500 emplois et plus de 3 milliards \$ de livraisons dont 70 % destinées aux marchés étrangers. C'est aussi 150 établissements, 44 % de la production canadienne et 15 % du volume d'affaires consacré à la R&D.

Chez Bell Hélicoptères à Mirabel, on explique que « la complicité entre les entreprises aérospatiales peut être réelle puisque nous ne sommes pas des concurrents ». Leurs activités sont soit complémentaires, soit totalement différentes. Les liens sont cependant étroits et les succès des uns se répercutent souvent sur l'ensemble de la chaîne.

Le manufacturier de Mirabel, qui a connu un développement fulgurant depuis qu'il s'est installé dans les Laurentides, assemble aujourd'hui l'équivalent d'un tiers de la production mondiale d'hélicoptères civils. Depuis cinq ans, le contenu canadien (essentiellement québécois) de ses hélicoptères est passé de moins de 5 % à 50 %.

Selon les spécialistes de l'industrie, le Québec aérospatial devrait continuer d'enregistrer de très bonnes performances dans les années à venir. L'installation de l'Agence spatiale canadienne dans la région de Montréal, le lancement de nouveaux programmes chez Canadair ainsi que les liens développés entre cette industrie et les institutions scolaires vont rendre le terrain particulièrement attrayant.

La stratégie industrielle du ministre Tremblay s'insère très bien dans ce que l'on fait, dit le président du Centre d'adaptation de la main-d'oeuvre aérospatiale du Québec, Serge Tremblay. La concertation se trouve au coeur de nos activités. Les entreprises collaborent entre elles de sorte que lorsque un programme d'études et de formation est monté, il peut aussi bien répondre aux besoins de Pratt & Whitney que de Canadair ou de Spar Aérospatiale et CAE.

Le CAMAQ, un regroupement d'employeurs et de représentants de travailleurs de l'industrie, oeuvre au renforcement de la formation technique et intellectuelle des travailleurs. Son action a grandement permis de réduire la pénurie de travailleurs spécialisés qui a longtemps été l'une des caractéristiques de l'industrie.

Il est le coordonnateur d'un programme de maîtrise en génie aérospatial regroupant 14 entreprises et les cinq universités de génie du Québec. « Un très bon programme », selon le président de Canadair, Robert Brown qui applaudit l'ensemble des efforts consentis ces dernières années à la formation.

Le CAMAQ a également participé à l'élaboration du projet de la future École des métiers de l'aérospatiale de la CECM qui doit ouvrir ses portes dans quelques mois. Attendue avec impatience par le milieu, cette école permettra de former un important bassin de main-d'oeuvre répondant aux besoins des entreprises déjà présentes au Québec et, croit-on, d'en attirer de nouvelles.

Outre des fabricants d'avions, d'hélicoptères et de moteurs, l'indus-



trie québécoise de l'aérospatiale regroupe des fabricants d'instruments et de systèmes de navigation, d'équipements de guidage, de surveillance et de défense, de système d'atterrissage, d'équipements d'entretien au sol, de satellites et de stations terrestres de communication.

Bien que diversifiée, elle se retrouve toutefois quelque peu handicapée par rapport à ses principales concurrentes. En raison du peu de contrats militaires qu'elle décroche, explique-t-on, elle dispose de budgets relativement limités. Les industriels seraient ainsi privés d'une importante source de fonds pour leur développement.

Dès lors, la stratégie à privilégier devient la conclusion d'alliances avec des entreprises européennes et américaines. Coopération et alliances stratégiques constituent un atout de taille qu'il convient toujours de renforcer, affirme ainsi Robert Brown. « La coopération permet de bénéficier de transferts technologiques et d'être présent sur de nouveaux marchés ». Canadair effectue déjà beaucoup de sous-traitance, notamment pour le compte du consortium Airbus et de ses A-330 et A-340.

Pour jouer à armes égales avec ses concurrents dont beaucoup sont

des sociétés liées à l'État, soit directement, soit par l'octroi de contrats militaires, les entreprises canadiennes doivent également pouvoir compter sur le support des gouvernements pour leurs projets de développement.

Enfin, il convient de développer et consolider quelques créneaux d'excellence, estime le président de Canadair. « Nous devons continuer de miser sur des produits où les succès peuvent être grands (avions d'affaires, transport régionaux, moteurs), afin de devenir des leaders mondiaux dans ces secteurs. Avec des entreprises comme Canadair, CAE et Pratt & Whitney par exemple, le Québec est bien placé pour renforcer la politique de Gérard Tremblay. »

Toute porteuuse d'avenir qu'elle soit, l'aéronautique a connu un ralentissement de ses activités en 1990-91. Les mises à pied ont été nombreuses. L'optimisme demeure cependant de mise chez les dirigeants. Le ciel de 93-94 devrait être dégagé. Avec son Régional Jet par exemple, Canadair espère toujours raffler une importante part du marché mondial des avions à réaction destinés au créneau des liaisons à faible volume. Un marché promis à une très forte croissance.

MINES ET MÉTAUX

Augmenter en aval la transformation

Robert Dutrisac

ÉCONOMISTES et futurologues prédisent un avenir peu reluisant au marché des ressources naturelles vouées à une place relative de plus en plus restreinte au sein de l'économie des pays post-industrialisés. L'industrie des métaux et des minéraux fait pourtant partie des grappes industrielles dont l'économie du Québec ne peut se passer. Pour être promis à des lendemains qui chantent, ce secteur mise sur la recherche-développement et la qualité de la main-d'oeuvre. Comme s'il s'agissait d'une industrie de pointe.

Deux leaders mondiaux en ce domaine, Alcan et Noranda ont leur propre centre de recherche, conscientes qu'au-delà des avantages comparatifs liés à la disponibilité des ressources naturelles au Québec, de nouveaux procédés et techniques doivent être développés.

Le secteur minier (en excluant l'extraction de l'or) et sa résultante directe, la transformation primaire des métaux et minéraux, revêtent une importance capitale pour l'économie du Québec, tant du côté des emplois que des exportations.

Selon les données du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, ces activités donnent de l'emploi à 26 500 personnes réparties dans 48 entreprises, sans compter les quelques 200 petites compagnies engagées dans l'exploration et les services connexes. Les expéditions totalisent 8,4 milliards \$ dont 4,8 milliards \$ sont exportés. Donnée chère au ministre Gérard Tremblay, la valeur ajoutée dans ce secteur s'élève à près de 3,8 milliards \$. Incidemment, la proportion de valeur ajoutée est plus grande dans l'extraction — 50 % des expéditions — que dans la transformation primaire — moins de 42 % —, selon les données du ministère.

À ces deux activités se greffe la transformation secondaire, soit le tréfilage (fabrication de fils et de câbles), le laminage et le moulage de pièces. Ce secteur emploie 16 000 personnes dans 50 établissements pour des expéditions de 4 milliards \$ dont 700 millions \$ sont exportés, représentant une valeur ajoutée de 700 millions \$.

Enfin, ferme la marche, la fabrication des produits finis. Là, le ministère n'a guère de données, sauf en ce qui concerne les produits en aluminium, un secteur qui emploie 8000 travailleurs.

« Nos gisements ont été exploités de façon intensive depuis plusieurs années », constate M. Michel Lefebvre, vice-président est du Canada de Minéraux Noranda, un producteur et raffineur de cuivre, de zinc et d'or. Résultat : « Tous les gisements visibles à l'oeil nu sont déjà exploités. » Avec une main-d'oeuvre moins chère et des gisements plus accessibles, les pays en voie de développement sont la charge. Même à l'égard des États-Unis, le Canada — et Noranda vis-à-vis ses concurrents américains, d'avouer M. Lefebvre — a perdu du terrain sur le plan de la productivité au cours de la dernière décennie.

Noranda table sur le Centre de technologie Noranda, situé à Pointe-Claire, sans aucun doute le plus important centre de recherche privé dans le secteur des ressources naturelles au Canada. La compagnie y consacre quelque 30 millions \$ par année et y emploie 250 personnes dont plus de 140 chercheurs et technologues.

À ce jour, ces recherches ont donné lieu à certaines percées prometteuses. Plus précis et ciblé que la méthode traditionnelle, le dynami-

tage au plasma à l'aide d'un courant électrique est une de ces percées qui rapproche Noranda de son objectif : le minage en continu par opposition au minage par étape, source de pertes de temps. Le centre met également au point de la machinerie adaptée au sous-québécois, c'est-à-dire aux veines étroites, l'équipement actuel, reliquat d'une autre époque, étant adapté à des gisements de gros volumes, souligne M. Lefebvre. Comme on peut le constater, ces travaux en recherche-développement sont orientés vers des gains en productivité aisément identifiables que Noranda entend de réaliser afin de demeurer concurrentielle.

Chez Alcan, on croit détenir une avantage de taille face à la plupart de ses concurrents. Le porte-parole Jacques Dubuc signale qu'Alcan exploite son propre réseau hydro-électrique, l'électricité étant le nerf de la guerre dans la transformation de la bauxite en alumine, puis de l'alumine en aluminium.

Malgré cela, Alcan vient de terminer son exercice avec une perte de quelque 40 millions \$. Le prix mondial de l'aluminium a chuté de façon vertigineuse en 1990. Déjà, il existe une surcapacité de production dans le monde occidental. Alliée à la récession qui sévit, voilà déjà un cocktail explosif. Mais il y a plus : asséchée de devises fortes, l'URSS a inondé le marché de l'aluminium en 1990, en quadruplant presque ses expéditions en dehors de ses frontières.

Alcan n'entend pas toutefois s'abriter dans ses capacités de production. « Nous sommes convaincus que d'autres producteurs ont des coûts supérieurs aux nôtres », fait valoir M. Dubuc. C'est donc à eux à réduire leur capacité.

Au début des années 1980, Alcan a entamé son programme de remplacement de ses anciennes installations au Saguenay. Elle a construit notamment l'usine de Laterrière, une installation ultramoderne qui a remplacé l'usine vétuste et polluante d'Arvida. L'envers de la médaille, c'est que ces nouvelles usines emploient deux fois moins de travailleurs, toute chose étant égale par ailleurs. Cette modernisation sera achevée en 2015, selon le plan d'Alcan, et avec les mêmes installations hydro-électriques, la compagnie pourra produire 15 % plus d'aluminium.

Le gouvernement croit que le défi des prochaines années, dans cette industrie, repose sur l'augmentation ou le redéploiement de la transformation en aval, le Québec ne transformant pas encore suffisamment son potentiel minéral en des produits finis à forte valeur ajoutée. Certaines voies s'avèrent prometteuses : les produits en aluminium, les pièces structurales dérivées de la métallurgie des poudres, le moulage à la cire perdue destiné à l'industrie aéronautique, les produits industriels de céramique, etc.

Plusieurs projets de recherche ont présentement cours au Québec, comme celui du consortium Bessmer portant sur la coulée continue de l'acier en bandes minces, ou encore celui du consortium M/P Innovation oeuvrant dans la métallurgie des poudres. Plusieurs universités québécoises sont engagées dans des projets de recherche reliés à cette industrie, sans compter le CRIC, l'Institut des matériaux industriels, l'Institut de technologie du magnésium, le Centre de recherche minérale du ministère de l'Énergie et des Ressources et le secteur privé, notamment QIT Fer et Titane, Alcan, Reynolds et Noranda.

ÉNERGIE ÉLECTRIQUE

Hydro-Québec, le moteur du développement

Robert Dutrisac

LE DÉVELOPPEMENT effréné du réseau hydro-électrique québécois depuis 30 ans a entraîné par la force des choses l'établissement au Québec d'une industrie forte en distribution et en transport d'électricité. Mais ce n'est qu'au cours de la présente décennie que l'on mesurera pleinement son potentiel sur les marchés d'exportation.

De fait, des leaders mondiaux en ce domaine ont établi au Québec des filiales actives au cours des derniers 20 ans et ce mouvement s'est accéléré dans les années 80. Aux noms de GE Canada, Westinghouse et Alcan, se sont ajoutés ceux d'ABB, Siemens, GEC Alsthom et Pirelli, pour ne nommer que ceux-là.

Le moteur de ce développement est sans conteste Hydro-Québec, qui représente, pour la plupart des entreprises engagées dans ce domaine, le principal client. Cette source de commandes ne saurait se tarir au cours des prochaines années à moins d'un revirement majeur imposé à la société d'État : le plan d'investissement d'Hydro-Québec prévoit des dépenses de 17,6 milliards \$ en équipement de génération destiné à de nouvelles centrales ou à la modernisation des centrales existantes, 10,5 milliards \$ dans le système de transmission pour de nouvelles lignes ou la rénovation de lignes déjà aména-

gées, 6,5 milliards \$ dans le système de distribution et, enfin, 3,6 milliards \$ dans l'automatisation du réseau.

« Il existe une demande au Québec pour ce type d'équipement tout-à-fait disproportionnée à la taille de la population », souligne M. Pierre St-Arnaud, président du Groupe transport d'énergie d'Asea Brown Boveri (ABB) au Canada.

Cette grappe industrielle, qualifiée de concurrentielle par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie à cause de son potentiel sur les marchés mondiaux, se divise en cinq secteurs : le matériel de commutation et de protection (disjoncteurs et coupe-circuits), les transformateurs, les turbines et les alternateurs, le matériel électrique à usage industriel et enfin, les fils et les câbles.

Selon le ministère, 65 entreprises sont présentes au Québec dans ce domaine, générant des revenus annuels de 1 milliard \$ (quoique cette donnée est appelée à fluctuer d'année en année) et employant 8000 personnes. De ces expéditions de 1 milliard \$ dont 475 millions \$ consistent en valeur ajoutée, 200 millions \$ sont écoulés sur les marchés d'exportation. Sont exclues de ces chiffres les services de génie-conseil, une activité non-négligeable.

En ce domaine, le Québec a su se tailler une place enviable en répon-

dant essentiellement à ses propres besoins. Aujourd'hui, Hydro-Québec est à la tête du plus important réseau hydro-électrique du monde industrialisé quant à son étendue. Le climat rigoureux du nord québécois allié aux grandes distances qui séparent les centres urbains des centrales ont doté ce réseau de caractéristiques particulières. Hydro-Québec et ses fournisseurs ont souvent dû apporter des solutions technologiques singulières. Et qui dit singularité, dit avantages comparatifs.

« Le Québec a développé certaines technologies exportables, notamment dans le transport de l'électricité à très haute tension », signale M. St-Arnaud. Fait nouveau, les entreprises étrangères établies ici, qui forment le gros des fournisseurs d'Hydro-Québec pour ce type d'équipement, doit-on avouer, commencent à donner des mandats mondiaux à leurs filiales québécoises. « Il y a de plus en plus de recherche-développement qui se fait au Canada et au Québec », note-t-il.

Mais à l'heure actuelle, ces entreprises sont surtout tournées vers le marché local, et vers l'énorme client qu'est Hydro-Québec. Ces firmes multinationales donnent encore trop peu de mandats mondiaux, voire nord-américains, à leurs filiales québécoises. Dans la majorité des cas, la technologie utilisée a été développée à l'étranger, déplore le

ministère.

À l'instigation d'Hydro-Québec, les choses commencent à changer. Par exemple, la société d'État et ABB ont formé une coentreprise qui exploite une petite centre de recherche ultra-spécialisé, le CITEQ. Doté d'un budget 10 millions \$ répartis sur cinq ans, le CITEQ met au point de nouvelles technologies pour répondre, dans un premier temps, aux besoins d'Hydro-Québec. Ensuite, ces technologies pourront être vendues à travers le monde via le réseau d'ABB et les deux partenaires se partagent les droits.

Exemple parmi d'autres, la filiale québécoise d'ABB est engagée dans des consortiums visant l'électrification de pays en voie de développement, notamment un consortium dirigé par SNC en Inde et certains autres projets plus modestes en Chine.

M. St-Arnaud est d'avis que le Québec, en raison des caractéristiques de son réseau hydro-électrique et des technologies particulières qui s'y rattachent, est bien placé pour participer activement au projet des Trois Gorges en Chine, si jamais les autorités chinoises se décidaient à donner le feu vert à la construction du plus imposant réseau de barrages hydro-électriques jamais envisagé. Dans les années 80, la défunte Lavalin s'était déjà penchée sur cet énorme projet pour le compte du gouvernement chinois.

SUR LES LIEUX DE L'AVENIR, CHAMP LIBRE À LA TECHNOLOGIE.

Un carrefour synergique pour les échanges, les alliances, le partage d'expertise et d'équipement

Un milieu catalyseur où le support disponible permet de tirer profit des ressources qualifiées et des conditions favorables à l'essor technologique

Un cadre de travail exceptionnel, en pleine nature, au coeur de la région de Québec

Un environnement sain, de qualité, précieusement conservé et très facile d'accès



LE PARC TECHNOLOGIQUE DU QUÉBEC MÉTROPOLITAIN

360, rue Franquet, bureau 70, Sainte-Foy, Québec G1P 4N3 ♦ Téléphone: (418) 654-0242 ♦ Télécopieur: (418) 654-9395

Des créneaux privilégiés: l'optique et l'opto-électronique, les télécommunications et l'informatique, les matériaux de l'avenir tels le magnésium et les plastiques, les biotechnologies axées sur les secteurs agro-alimentaire, biomédical et environnemental, la foresterie et la nordicité.

Une force de près de 1 800 personnes oeuvrant au sein des organisations suivantes: Asea Brown Boveri (ABB) ♦ Technologie Électronique Bell (TEB) ♦ le Complexe scientifique, incluant les ministères québécois de l'Énergie et des Ressources (MER), de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), de l'Environnement (MENVIQ), des Transports (MTQ), des Forêts (MF), les ministères d'Agriculture Canada, de l'Énergie, Mines et Ressources Canada et l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) ♦ le Conseil national de recherches Canada (CNRC) ♦ le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) ♦ l'Institut national d'optique (INO) ♦ l'Institut de la Technologie du Magnésium (ITM) ♦ Localisés dans le complexe multilatéral: l'Université Laval avec son Bureau de valorisation des applications de la recherche (BVAR), le Centre régional de développement d'entreprises de Québec (CREDEQ), le Centre québécois pour l'information de la production (COIP), Service d'Expertise en Matériaux SEM inc., Dephy Technologies inc., la Régionale de l'Ordre des Ingénieurs du Québec, Le Groupe Média Science, RM-Communication Design, Les matériaux de pointe PRÉCITECH, Les Ordinateurs Hypocrat inc., Supportek International inc., Nortech Fibronic inc., la Régionale de Québec de l'Association québécoise de la qualité. ♦ ... et tous les autres sur le point de se joindre au Parc.

PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Maintenir un climat favorable à la R & D

Jean-Marc Salvat

DANS le secteur des produits pharmaceutiques, la collaboration industrie-centres de recherche n'est ni un vœu pieux ni une vue de l'esprit. Elle est une réalité bien tangible.

Regroupant un important noyau d'entreprises performantes (Merck Frosst, Bristol-Myers Squibb, Sandoz, Ciba-Geigy, les Laboratoires Abbott, Marion Merrell Dow, Burroughs Wellcome, Rhone-Poulenc-Rorer), l'industrie pharmaceutique implantée au Québec confie une part importante de ses travaux de R & D aux universités et instituts de recherche répartis sur l'ensemble du territoire. Quelque 2000 chercheurs trouvent ainsi à s'employer.

Depuis cinq ans, le Québec a pris la tête dans le domaine de la R & D pharmaceutique avec 47 % des dépenses canadiennes d'investissement. 126 millions \$ y ont été investis en 1990. Les fonctionnaires du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie prévoient que ces dépenses totaliseront 1,5 milliard \$ d'ici l'an 2000.

La présence de nombreuses entreprises d'envergure mondiale au Québec, essentiellement des filiales de sociétés étrangères, n'est pas le fruit du hasard. Elle est due au leadership qu'a pris le Québec en matière d'aide à la R & D, à la qualité de son infrastructure de recherche et à sa volonté, depuis longtemps exprimée, de voir Ottawa accroître la protection rattachée à la propriété intellectuelle au Canada. Un objectif que possèdent aussi ces grands groupes, lesquels semblent maintenant avoir l'oreille d'Ottawa.

Compte tenu des investissements aujourd'hui requis par le développement de nouveaux produits (230 millions \$ répartis sur 10 ans), il convient, selon le président de Sandoz Canada, Colin R. Mallet, de prolonger la période d'exclusivité du brevet pharmaceutique pour la mettre au diapason de celle des principaux concurrents.

« À long terme, une protection moindre peut constituer un handicap, explique-t-il. Nous voulons jouer des mêmes droits dont bénéficient nos concurrents étrangers. »

À l'échelle internationale, la tendance en matière de protection ef-



fective du marché s'établit à une moyenne de 16 années pour les produits pharmaceutiques. Au Canada, la loi C-22, adoptée en 1987 grâce au soutien du Québec, assure, pour l'instant, une période d'exclusivité effective de sept ou 10 ans seulement. Après quoi, la mise en marché de copies par les génériques est autorisée.

L'Association canadienne de l'industrie du médicament, dont Colin R. Mallet est le vice-président, n'est pas peu fière du bilan qu'elle a à présenter au gouvernement canadien pour justifier sa demande. L'an dernier, les dépenses en R & D, considérées par rapport aux revenus bruts de l'industrie, ont dépassé 10 %. En 1985, elles n'avaient été que de 4,9 %. L'Association fait aussi valoir que le prix des médicaments est demeuré, pendant cette même période de temps, en-deçà de l'indice des prix à la consommation.

La cinquantaine d'entreprises pharmaceutiques établies au Québec emploient environ 8000 personnes, soit 36 % des emplois canadiens du secteur. En 1990, la valeur totale de leur production a atteint 2,3 milliards \$ (45 % du total canadien).

Dans une étude publiée en novembre dernier, Louis Davignon et Do-

minique Charron, du Centre de recherche en évaluation sociale des technologies, établissent que l'industrie pharmaceutique demeurait, en dépit de ses récents succès, confrontée à une concurrence mondiale serrée. « Dans un contexte de rationalisation des opérations des firmes internationales, les filiales mises au Québec sont désavantagées par le système canadien de protection des brevets pharmaceutiques qui demeure très peu attractif pour les grandes firmes. »

En supportant l'objectif d'une protection accrue, poursuivaient-ils, le Québec « consolidera cette nouvelle grappe industrielle qui a comme noyau l'industrie innovatrice, et pourra ainsi devenir une source d'innovation pharmaceutique sur l'échiquier mondial. » Sinon, les mandats de fabrication iront ailleurs.

De son côté, l'Association canadienne des fabricants de produits pharmaceutiques, qui représente, elle, les fabricants canadiens de médicaments génériques, s'oppose à ce que l'on prolonge un délai d'exclusivité jugé déjà très généreux. L'exclusivité sera longue, moins l'industrie autochtone de médicaments génériques pourra rapidement lan-

cer sur le marché des médicaments à prix modique, explique-t-elle.

Voulant résolument inscrire son discours dans la stratégie industrielle de Gérard Tremblay, Richard Cicciu de Technilab estime en outre que tout devrait être mis en oeuvre pour que les génériques, souvent de petites entreprises québécoises ou canadiennes, puissent elles aussi « avoir accès aux centres de recherche ». Elles ne souhaitent pas être condamnées à faire des copies jusqu'à la fin des temps.

Considérées globalement, les perspectives économiques de l'industrie pharmaceutique semblent excellentes. Moins que des cycles économiques, sa vitalité dépend de la démographie. Et, qu'on le veuille ou non, le vieillissement de la population favorise son essor. Tout comme le fait que la plupart des maladies ne bénéficient pas encore de traitements adéquats et que les contraintes budgétaires dictent désormais les orientations à privilégier en matière de santé.

On estime généralement que chaque dollar dépensé pour un nouveau remède permet d'en épargner entre cinq et 10 en frais d'hospitalisation et en honoraires.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Mettre l'accent sur la commercialisation

Diane Précourt

« LA STRATÉGIE des grappes industrielles du ministre Tremblay est très souhaitable, dans la mesure où l'on règlera d'abord le problème du financement dans le secteur de la haute technologie », soutient M. Claude Lemay, président de l'Association canadienne de technologie de pointe. « Au lieu de notre financement timide, il faut du capital patient et intelligent comme aux États-Unis. Autrement, les sociétés démenagent, sont vendues à des étrangers ou meurent. »

Le milieu des technologies de l'informatique, qui incluent notamment l'informatique, les télécommunications et l'électronique, de la fabrication aux services-conseils en passant par la recherche, s'empresse de saluer l'initiative gouvernementale et le fait que ces technologies figurent parmi les secteurs à haut potentiel de développement.

Pour M. Michel Dufresne, président et chef de l'exploitation des Entreprises Vidéoway à Montréal, « tout est en train de se redéfinir au Québec et les grappes industrielles vont peut-être créer des alliances, mais leur succès repose sur le mode d'application de cette stratégie ».

Outre le financement, un autre problème de taille à régler, si l'on veut créer une véritable synergie, réside dans la difficulté à trouver du personnel compétent en management et en marketing. Et non plus dans la recherche-développement (R&D) comme on pourrait le croire.

« D'ailleurs, le Québec et pratiquement un paradis fiscal pour la R & D », estime Mme Michèle Guay, directrice générale du Centre de promotion du logiciel québécois. « Là où nous devons mettre nos énergies, c'est sur le plan de la commercialisation de nos produits. » Dans le domaine du logiciel par exemple, 11,3 % du chiffre d'affaires total, soit 76,2 millions \$, est investi en R & D, contre seulement 9,4 % concentré dans la commercialisation. Ce qui est dramatique, croit-elle, puisque la mise en marché d'un produit coûte trois à 10 fois plus cher que les recherches qui ont mené à son développement.

Après avoir mis 10 ans d'effort dans la recherche et le développement, l'heure est venue d'améliorer notre expertise en commercialisation. Cela exige toutefois des sociétés un plan d'affaires et une stratégie commerciale, au moment même de la recherche et du développement d'un produit.

« Les industries de soutien, c'est-à-dire le marketing, l'emballage, la traduction et l'adaptation des logiciels, les services-conseils, etc. constituent le ciment de cette grappe, poursuit Mme Guay. Nous devons faire en sorte qu'elles deviennent une expertise pointue dans le domaine des technologies de l'information. »

Si la stratégie du ministre Tremblay encourage la collaboration entre les entreprises, elle suppose l'implication de sociétés concurrentes. Ce qui ne semble pas évident... Mais qui aurait dit que IBM et Apple uniraient un jour leurs forces ? Les firmes peuvent bien se concurrencer sur certains aspects et pas sur d'autres.

« De toute façon, estime M. Lemay, il faudra continuer le combat sur les marchés internationaux, et ensemble plutôt qu'entre nous, avec une sorte de complexité tacite. » Ce qui se fait déjà, notamment à l'étape de la recherche pré-concurrentielle, « mais ce n'est pas un réflexe naturel », soutient pour sa part M. François Chassé, vice-président principal du Groupe CGI, services-conseils en informatique à Montréal.

« Nous faisons fabriquer nos circuits imprimés chez Circo Craft », explique pourtant M. Charles Gendron, vice-président, relations avec le gouvernement et le personnel chez Philips Électronique à Montréal. « Et nous fonctionnons exactement comme si c'était une extension de notre propre usine : toutes les communications sont effectuées par informatique. D'ailleurs, même les PME devront utiliser de tels procédés à l'avenir. »

M. Jean Monty est président du conseil et chef de la direction de Bell

Canada : « Chez nous, le concept des grappes industrielles se pratique depuis des années mais entre partenaires du holding, comme Entreprises Bell Canada et Recherches Bell Northern. Car la faiblesse des grappes telles que proposées par le ministre, c'est le manque d'appartenance de ces groupements à une propriété commune, faisant en sorte qu'on puisse se désister facilement d'une alliance, par exemple. »

« Alors que pour améliorer notre compétitivité, il faut partager notre potentiel de développement et de commercialisation. Apple et IBM ne s'associent pas nécessairement pour une question d'argent, mais plutôt de créativité et de ressources, deux créneaux que nous ne pouvons plus assumer seuls dans un contexte mondial. »

« Car, si nous devons exporter davantage, les autres pays veulent aussi pénétrer nos marchés : c'est le meilleur qui gagnera. Voilà pourquoi nous devons à la fois relever la valeur de nos produits, puis diminuer les coûts. » Et concentrer nos énergies, ajoute M. Dufresne : « Plutôt que de s'éparpiller dans des dossiers, il vaut mieux développer des créneaux d'excellence et devenir des leaders dans certains domaines sur le plan international. »

Parce que nous devons être prêts à nous adapter aux changements, très rapides dans notre milieu, estime M. Lorne Trotter, président de Matrox Electronic Systems à Dorval.

Infocentre développe à Saint-Laurent des logiciels selon un langage de quatrième génération. Son président, M. Jean-Pierre Théoret, explique que tout s'accélère à un rythme incroyable : « Nous venons de commercialiser la dernière version de nos produits, que nous avons mis quatre ans à concevoir. La nouvelle version, sur laquelle nous travaillons déjà, ne nous permettra pas un si « long » délai... Il faudra donc du personnel mieux formé et des appareils encore plus puissants. »

Ainsi en est-il aussi du marché multimédia qui se développe à grand pas, notamment dans la *desktop video*. Vidéoway, au cœur de sa deuxième grande phase de développement, travaille sur l'approche « transactionnelle » favorisant l'interaction des utilisateurs, planifiée pour 1993 et qui touche aussi le multimédia domestique avec, par exemple, des banques de données et des catalogues d'images.

« Aussi, pour se classer au niveau mondial, il ne fait aucun doute que nos volumes devront augmenter, estime M. Gendron, afin d'attirer les fournisseurs avec des économies d'échelle, et du même coup les forcer à s'installer au Québec. Ici entrent en jeu les grappes industrielles : on voudrait être favorisés dans les contrats par les gouvernements fédéral et provinciaux, mais aussi par les pouvoirs municipaux et les organismes paragouvernementaux. »

Si nous avons longtemps nagé dans une position privilégiée, avec des ressources faciles d'accès, des coûts de transport intéressants, notamment vers les États-Unis, et une grande réceptivité des investisseurs étrangers, « on se retrouve aujourd'hui au cœur d'une nouvelle situation de concurrence où le monde n'a pas le besoin espéré de nos ressources naturelles, explique M. Monty. Nous devons réévaluer notre standard de vie dans tous les secteurs. C'est ça le grand défi. »

« Le Québec conçoit des produits de classe internationale très originaux, note pourtant Mme Guay. Même si les capitaux de démarrage ne sont pas farmineux, notre industrie est non polluante et nous avons des compétences. C'est là-dessus qu'il faut tabler. Montréal, par exemple, est une ville où les technologies de l'information sont à l'aise. Dans l'industrie du logiciel, les gros producteurs de Boston viennent faire leurs produits chez nous, car nous sommes perçus en Nouvelle-Angleterre comme une porte d'entrée sur l'Europe. Nous devons cultiver cela mais pour le reste, il faudra un bon coup de pouce. »

Les grappes industrielles ? « Il y a un temps pour se concurrencer et il y a un temps pour se spécialiser, conclut-elle, mais il y a aussi un temps pour se passer la muscade et le sel. »

BIOALIMENTAIRE

Beaucoup de chemin à parcourir pour cette grappe morcelée

Claude Turcotte

PERSONNE ne peut nier l'importance de l'industrie agro bioalimentaire dans l'économie du Québec, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour atteindre un degré de développement industriel comparable à celui du secteur aéronautique et des autres grappes dites concurrentielles, comme les qualifie le ministre Gérard Tremblay dans la stratégie de développement qu'il énonçait en décembre dernier.

Selon cette classification, l'industrie bioalimentaire fait partie d'une deuxième catégorie de grappes, appelées stratégiques, « parce qu'elles offrent un bon potentiel de croissance et qu'elles jouent un rôle important dans le développement de toutes les régions du Québec, même si elles ne satisfont pas encore l'ensemble des conditions requises pour être qualifiées de concurrentielles ». Telle est la définition qu'en donne le ministre et à laquelle se rallient volontiers les intervenants dans ce milieu de première importance pour l'économie du Québec.

Au fait, le marché québécois des produits bioalimentaires s'élève à 15 milliards \$. L'ensemble des entreprises qui le desservent en tant que producteurs, transformateurs, commerçants en gros ou dans le détail et restaurateurs constituent une armée de 350 000 travailleurs, soit près de 12 % de l'emploi total et 4 % du produit intérieur brut au Québec. Comme tout le monde mange en principe environ trois fois par jour, on pourrait croire que les assises de cette industrie sont inébranlables. On a souvent eu tendance à le croire jusqu'à maintenant dans un marché domestique à peu près hermétique aux importations, mais le libre-échange, le GATT, bref la mondialisation de l'économie, viennent ébranler cette belle sécu-

rité. Pour se battre ici même contre des géants qui viendront d'ailleurs, l'industrie locale doit elle-même devenir assez grosse pour résister aux attaques. Au demeurant, pourquoi ne pas devenir assez efficaces pour aller bagarrer ces nouveaux concurrents sur leur propre terrain ? Après tout, l'offensive ne serait-elle pas la meilleure défensive ? Pour y arriver, le ministre parle de concertation, de dynamisme régional, d'innovation, de gestion et d'information. Tout cela est excellent en théorie, mais en pratique le secteur bioalimentaire est-il bien positionné pour relever tous ces défis ?

Jean-René Halde, président de Culinar, l'un des plus importants transformateurs dans les petits gâteaux, les confitures, les craquelins, etc. considère que l'énoncé des grappes industrielles constitue une excellente initiative de la part de M. Tremblay, mais il constate qu'il n'y a pas au Québec une véritable grappe industrielle bioalimentaire. Il parle plutôt d'une industrie parsemée ici et là et il n'est pas certain qu'on soit vraiment sur la bonne voie pour en créer une. Une grappe, rappelle-t-il, implique des inter-relations nombreuses et intenses entre plusieurs entreprises concurrentes d'un même secteur, y compris la possibilité d'aller « voler » un bon gestionnaire ou technicien chez le voisin. Il voit cela possible en Ontario où il y a déjà une agglomération de firmes majeures, comme Heinz, Kraft, Kellogg's, etc.

M. Halde considère en outre que le document ministériel demeure vague sur les gestes spécifiques et concrets à proposer pour atteindre ces objectifs. Il faudrait également songer à l'orchestration des interventions et plus particulièrement voir à ce qu'il y ait plus de cohésion dans les actions des divers ministères. En somme, le président de Culinar tire

cette conclusion : « Il reste encore beaucoup de choses à définir, mais qu'on commence à penser dans le sens des grappes est une bonne chose ». Il souhaite d'ailleurs que les producteurs, notamment l'Union des producteurs agricoles (UPA), commencent à faire de même.

Daniel Côté, professeur adjoint aux Hautes Études commerciales et spécialisé en gestion agricole, poursuit l'argumentation à partir précisément de cette réalité qu'est la production agricole, contingente dans certains domaines, dont le lait, les volailles et les oeufs. Il considère que l'UPA et ses organismes affiliés détiennent un pouvoir politique suffisant pour entraîner les entreprises « dans des corridors stratégiques qui ne sont pas sains ». Il cite l'exemple des classes de lait, un problème qui a poussé les transformateurs à se réfugier dans le fromage mozzarella en se retirant du beurre et du lait en poudre parce qu'on en fabriquait trop. Or, il y a eu aussi très vite des surplus dans le mozzarella, ce qui, explique-t-il, suscite des affrontements et des attitudes tout à fait contraires à la voie que propose le ministre Tremblay.

M. Côté déplore en fait que les décisions industrielles soient prises en fonction des intérêts des producteurs et non pas des entreprises, ce qui empêche le secteur secondaire de se développer à un rythme suffisamment rapide et efficace. Il rappelle les luttes incessantes à propos des deux laits, et des conflits pour le transport du lait et des luttes de leadership entre l'UPA et les coopératives. Il voit là « des combats d'arrière-garde », qui sont autant d'entraves au développement stratégiques des entreprises.

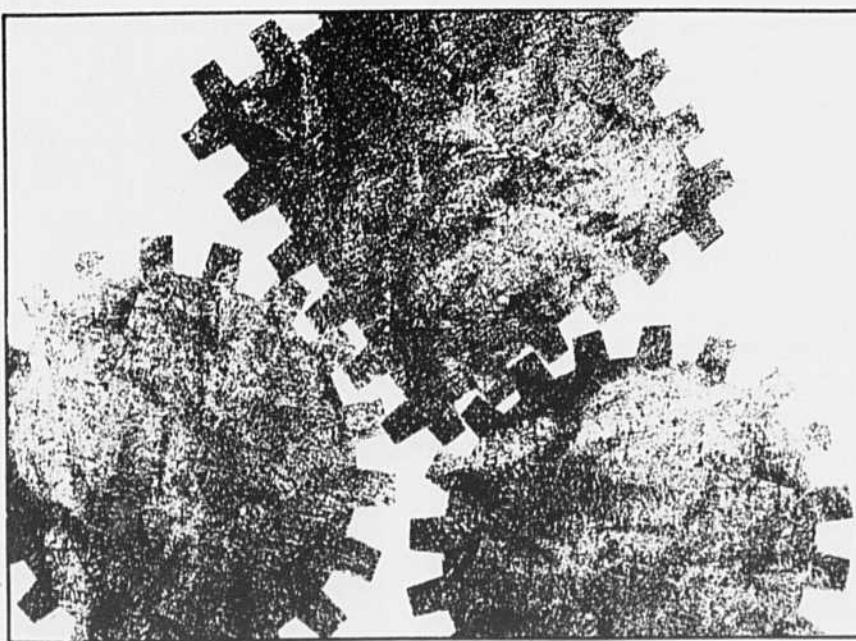
Le problème est d'autant plus grave, insiste-t-il, que les gouvernements à Québec et Ottawa participent également « au malaise de la

structure socio-politique », en vivant eux-mêmes cette contradiction. Il y a d'une part les ministères de l'Agriculture qui appuient la voie de l'UPA, tandis que d'autre part, les ministères à vocation industrielle favorisent la libéralisation, l'ouverture des frontières et par conséquent l'abandon à plus ou moins court terme de la gestion de l'offre, ce qui implique la dévaluation des quotas et une restructuration profonde de la production agricole en fonction d'une industrie de transformation prête à livrer bataille sur le marché mondial.

M. Côté reconnaît cependant qu'il y a déjà avec les regroupements de coopératives un courant très marqué vers la rationalisation et la création d'entreprises fortes. Il y a Agropur, Natrel, Lactel, chez les coopératives et Saputo de propriété strictement privée. Il voit aussi la possibilité d'alliances avec d'autres entreprises canadiennes, comme Dairy World Food dans l'Ouest et Beatrice.

Au Groupe Lactel, Normand de Montigny souligne évidemment que des changements majeurs ont eu lieu au sein des coopératives laitières ces dernières années. Il insiste plus particulièrement sur le rôle moteur que l'industrie bioalimentaire joue dans les régions; il se réjouit de l'effort de concertation proposé par le ministre et est d'accord avec l'élaboration d'une stratégie industrielle dans le lait. Il y a cependant « un préalable à régler : le GATT ».

Naturellement, le GATT est aussi la grande question à l'UPA. L'économiste Claude Lafleur rappelle la concertation qui existe déjà entre l'UPA, la Coopérative fédérée et le gouvernement. Il souligne que l'UPA prépare une grande conférence agroalimentaire qui aura lieu au printemps, au cours de laquelle on pourra discuter et réfléchir sur l'ensemble de la problématique bioalimentaire au Québec.



Sans génie, ça ne tourne pas rond !

Plus de 35 000 ingénieurs au Québec, une force technologique incontournable, un rouage essentiel au redémarrage de notre économie.



Ordre des ingénieurs du Québec

TRANSPORT TERRESTRE

Augmenter le nombre de fournisseurs locaux

Jean-Marc Salvet

QUELQUES JOURS après que le président Bush soit rentré de Tokyo où il était parti défendre son industrie automobile, le Québec apprenait avec surprise que sa future voiture, la Camaro, est l'américaine qui s'y vend déjà le mieux!

GM doit entreprendre la production de la nouvelle génération de Camaro et Firebird à son usine de Boisbriand ce printemps. La semaine dernière, le président de GM Canada, George Peaples, estimait que 20 000 unités de ces modèles frères seront exportées outre-mer d'ici cinq ans. La capacité totale de l'usine reconvertie devrait être de 200 000 véhicules par année.

GM de Boisbriand est un très gros morceau de la grappe industrielle *Équipements de transport terrestre*. Incluse dans la catégorie des grappes stratégiques, celle-ci comprend, outre les véhicules et pièces, le secteur du matériel de transport ferroviaire où Bombardier possède quelques longueurs d'avance sur ses concurrents dans deux spécialités : le métro et le train à grande vitesse.

Les grappes stratégiques sont les grappes qui, bien que ne satisfaisant pas encore l'ensemble des conditions requises pour être qualifiées de concurrentielles, offrent tout de même un bon potentiel de croissance et jouent un rôle important dans le développement de toutes les régions du Québec.

En 1990, avant l'arrêt de la production de l'usine de Boisbriand et la perte de 900 emplois entraînée par la fermeture de l'atelier Angus de CP Rail, ces deux secteurs réunis assuraient de l'emploi à 28 000 personnes.

À elle seule, la filière pièces et véhicules employait 21 000 personnes réparties dans 400 entreprises, dont celles de GM et de Hyundai à Bromont.

Pour l'une et l'autre de ces filières, les défis sont grands et les mesures à prendre urgentes.

Les deux grands constructeurs automobiles établis au Québec font face à un handicap de taille : la faiblesse du réseau local de fabricants de pièces de première monte. L'éloignement de leurs principaux fournisseurs est en effet susceptible, à plus ou moins long terme, de miner leur productivité.

GM a toutefois, semble-t-il en partie, réussi à surmonter le problème. Ces dernières semaines, le manufacturier a élargi son réseau de fournisseurs locaux. Des contrats d'une valeur de 145 millions \$ ont d'ores et déjà été signés avec des fournisseurs québécois pour la fabrication des nouvelles Camaro et Firebird. Avant sa fermeture temporaire, l'usine achetait pour environ 80 millions \$ de pièces auprès d'entreprises québécoises (sièges, plastiques, tapis, etc.).

Il n'empêche qu'il existe là une véritable faiblesse structurelle à laquelle il faudra bien un jour ou l'autre remédier. Rien ne garantit en ef-

fect que ces usines conserveront toujours leur mandat de production. Dans 10 ans, déclarait l'été dernier le directeur général de l'usine de Boisbriand, Robert J. Moran, « la proximité des fournisseurs pourrait bien déterminer l'avenir de l'usine. »

Ce qui vaut pour les grands constructeurs vaut également pour l'assemblage de véhicules de courte série, comme les camions lourds et les autobus. Seuls les fabricants de *véhicules spéciaux* (motoneiges, véhicules transformés, remorques, carrosseries de camions), plus proches de la fabrication sur mesure, sont moins vulnérables que les premiers à la compétition américaine de longue série.

« Le défi du secteur, affirme le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, consiste à augmenter sa synergie et son pouvoir d'attraction par l'augmentation du nombre de ses fabricants de pièces à fort contenu technologique et le développement d'un savoir-faire reconnu. » À cet égard, estime-t-il, les transformations profondes qui se courent actuellement l'industrie des véhicules peuvent constituer d'excellentes opportunités d'affaires pour les sous-traitants québécois.

Le ferroviaire

Principalement axée sur l'exportation chez nos voisins du Sud, l'industrie ferroviaire québécoise traverse des moments particulièrement pénibles. La concurrence du transport de marchandises par routes, la récession et la rationalisation nord-américaine du trafic ferroviaire l'ont durement touchée. Des milliers d'emplois ont été perdus depuis 10 ans.

Le temps presse. Pour stopper l'hémorragie, « il est important que le Québec et le Canada se dotent d'une politique intégrée de transport », affirmait le mois dernier le président de la Table de concertation sur l'industrie ferroviaire, Jacques Auger.

De son côté, Québec préconise l'abolition des barrières non-tarifaires qui existent entre le Canada et les États-Unis. Selon le gouvernement, ces entraves au commerce mettent aujourd'hui « en danger le maintien des opérations d'usines dont la majorité de la production est écoulée aux États-Unis ».

Pour l'heure, la relance de l'industrie semble donc en bonne partie reposer sur la réalisation d'un TGV dans le couloir Québec-Windsor. Sa construction aurait sur elle « un impact majeur ».

Si ce projet ne voit pas le jour, affirmaient sans ambages les membres de la Table de concertation en décembre dernier, le transport de passagers par train au Canada risque de n'être plus qu'un souvenir dans quelques années.

En 1990, l'industrie du matériel de transport ferroviaire comptait 150 entreprises et employait 7000 personnes.

PÉTROCHIMIE ET PLASTIQUES

Dans l'attente du projet Soligaz

Jean-Marc Salvet

LA GRAPPE industrielle pétrochimie-plastiques souffre d'insuffisances. Elle est, comme n'a d'ailleurs pas manqué de le préciser le ministre Gerald Tremblay, l'une de celle où plusieurs efforts restent à accomplir.

Pour peu qu'on prenne un minimum de recul, ses faiblesses apparaissent sous une lumière crue. Lorsqu'on parle de grappe, dit le président de la société pétrochimique Pétromont, André G. Lapalme, on parle de Soligaz, de pétrochimie de base et de production de plastiques. Des pivots qu'il convient chaque fois soit de créer, soit de consolider, reconstruire.

La priorité numéro un de l'industrie pétrochimique québécoise demeure la réalisation du projet Soligaz. Sa croissance future en dépend. Le secteur a un besoin crucial d'approvisionnement stable en liquides de gaz naturel. « Soligaz, dit André G. Lapalme, permettra de nourrir le développement de l'industrie. »

Le projet, unanimement considéré capital pour l'avenir économique de la grande région de Montréal, a bien sûr été revu à la lumière du contexte économique. « Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait intégrer

au maximum les opérations de Soligaz et de Pétromont. » Les deux entreprises pourraient par exemple partager les voies de chemin de fer et une salle de contrôle.

Selon M. Lapalme, les difficultés économiques de Pétromont, qui ont nourri quelques inquiétudes sur la date de démarrage des travaux, ne chambardent pas le calendrier établi. La phase 1 commencera ce printemps ou dans le courant de l'été, dit-il, de sorte que les premières infrastructures seront opérationnelles fin 93.

Le noyau dur de la pétrochimie québécoise, Pétromont, met actuellement la dernière main à son plan de recapitalisation. L'opération, qui devait à l'origine être bouclée pour le 1er janvier, devrait finalement l'être vers le 1er février. Essentiellement, il s'agit toujours d'obtenir 80 millions \$ de financement dont cinq ou six doivent provenir des employés. Le reste sera constitué d'un prêt participatif de la Société de développement industriel et d'un investissement conjoint des actionnaires : la SGF et Union Carbide. De leur côté, les banques devront bonifier la marge de crédit offerte à l'entreprise.

Après avoir intégré ses opérations avec celles de Carbide, pris en main « la totalité du management » et mo-

dermis ses outils de production, Pétromont est « en train de dégraisser le tout pour pouvoir opérer l'ensemble au maximum de sa capacité et aux coûts minimums. » L'entreprise devrait « être pleinement compétitive dès 1994. »

La grappe industrielle de la pétrochimie-plastiques est composée de plusieurs paliers. Elle compte, du côté de la pétrochimie, des industries spécialisées dans la préparation de produits chimiques organiques dérivés de matières premières, lesquelles sont obtenues des raffineurs ou des producteurs de gaz naturel. Les industries actives au sein de la pétrochimie secondaire transforment ces intrants en produits intermédiaires, lesquels deviendront par la suite les bases de la chimie organique ou de la transformation des plastiques (plasturgie).

Le secteur de la plasturgie accuse, lui aussi, quelques retards. Il doit résoudre certaines difficultés liées à la réalisation de nouveaux produits, au développement de nouveaux marchés et au renouvellement de son parc-machines.

Actuellement, les PME de la plasturgie n'ont pas les moyens de mieux se positionner par rapport au nouveau contexte commercial, ni d'investir dans l'informatisation de la production, constate le MICT. Il fau-

dra donc, estime-t-il, appuyer la formation d'entreprises de *tailles supérieures*.

De concert avec le cégep de Maisonneuve, l'industrie pétrochimique a participé à la création d'un centre de formation spécialisé en techniques de pétrochimie et de chimie. Depuis plus d'un an maintenant, l'Institut de chimie et de pétrochimie voit à la formation de travailleurs qualifiés et polyvalents. Même si les perspectives d'emplois ne sont pour l'instant pas à la hauteur de celles escomptées, on ne désespère pas de voir la situation s'améliorer. Soligaz pourrait même la changer du tout au tout.

En dépit des difficultés conjoncturelles qui ont frappé l'industrie de plein fouet au cours des derniers mois, M. Lapalme entretient l'avenir avec confiance. « Il ne fait pas de doute qu'il existe une place pour l'industrie pétrochimique au Québec. » Si ce n'était pas le cas, remarque-t-il, nos actionnaires ne consentiraient pas à injecter de nouveaux fonds chez nous.

Près de 27 000 personnes oeuvrent au sein de ce secteur fortement localisé dans la grande région de Montréal. La valeur totale de ses livraisons a été estimée à 7 milliards \$.

ENVIRONNEMENT

En panne dans le virage vert

Raymond Lemieux

MORCELÉE, inexpérimentée, fragile, l'industrie québécoise de la protection de l'environnement risque fort de rater le virage vert. Ainsi, la bonne part des contrats qu'impliquent l'installation de procédés industriels moins polluants dans les usines papetières, la décontamination de sols empoisonnés, l'adoption de nouvelles stratégies de gestion des déchets, pourrait bien leur passer sous le nez. Et on parle ici de milliards \$.

En fait, la concurrence sur ce marché nouveau est très vive. C'est d'ailleurs ce qu'a reconnu le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Gerald Tremblay, en divulguant sa stratégie fondée sur les grappes industrielles. « L'avenir de l'industrie québécoise de protection de l'environnement repose en grande partie sur la capacité des sociétés québécoises à rivaliser avec les fournisseurs des États-Unis, de l'Europe et de l'Extrême-Orient », indiquait le document de promotion des grappes industrielles.

On estime à 500 le nombre d'entreprises qui oeuvrent dans le secteur de l'environnement au Québec allant des firmes de recyclage jusqu'aux entreprises de décontamination et aux firmes d'experts-conseils. « Toutefois, peu d'entre elles disposent pas de technologies éprouvées spécifiquement québécoises », affirme Émile Beauchamp, directeur sectoriel au ministère fédéral Industrie, Sciences et Technologie. « Notre retard est notable. Il nous faut, en réalité, procéder à des transferts de technologies pour en acquérir. »

Le boom de l'écobusiness

« Si on investissait ce qu'il faut pour faire le grand ménage au Québec, c'est-à-dire 10 milliards \$ les cinq prochaines années, on pourrait enfin favoriser l'émergence d'une véritable industrie québécoise de l'environnement, dit André Bélie, président de l'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA), un groupe écologiste très actif qui reconnaît à l'industrie une place stratégique sur l'échiquier environnemental. « Ça aurait pour effet de créer de l'emploi notamment dans les domaines de la décontamination des sols, de l'assainissement des eaux industrielles et de la récupération des déchets. »

« Le ministre Tremblay a vu juste en identifiant l'environnement comme étant un secteur industriel d'avenir, poursuit-il, néanmoins il faut qu'un message encore plus clair, assorti d'une volonté politique, soit lancé. Si on attend trop longtemps, non seulement, il faudrait payer plus cher pour faire notre ménage mais il faudra davantage faire appel à des compétences outre-frontière pour le réaliser. »

Les États-Unis connaissent actuellement ce boom de l'écobusiness dont rêve le président de l'AQLPA. Un boom qui a été favorisé par l'adoption de politiques et de réglementations sévères touchant, entre autres, la pollution des sols. Dans cette foulée, les activités industrielles américaines dans le secteur de l'environnement ont généré 132 milliards \$, en 1990, selon l'*Environmental Business Journal* de Californie. Du coup, on y a enregistré une croissance de 11 % et ce malgré le début de la récession. Autre particularité — qui est manifestement un signe des temps : une bonne partie de ces entreprises vertes sont d'ex-pollueurs et d'anciens fournisseurs de matériel militaire.

Pour l'ensemble du pays, le ministère Industrie, Sciences et Technologie du Canada estime que l'industrie de l'environnement représente actuellement sept à 10 milliards \$ par année. Ça pourrait être plus. Une

étude réalisée, en 1989, par la firme Informetrica d'Ottawa a conclu que la facture d'un vrai grand nettoyage de l'environnement canadien grimperait à 70 milliards \$. L'équivalent de 2 % du produit intérieur brut. Cependant, à l'exemple de la situation au Québec, l'étude ajoutait que l'industrie canadienne n'était pas en mesure de profiter pleinement d'une telle initiative.

Outre les firmes de génie qui sont sollicitées en vue de réaliser des études d'impacts environnementaux — à lui seul, le projet du complexe hydroélectrique de Grande Baleine leur a rapporté jusqu'à présent 58 millions \$ —, c'est grâce au Programme d'assainissement des eaux du Québec, commencé en 1978 et pour lequel 4 milliards \$ ont été dépensés, que l'industrie de l'environnement a pu se faire des dents. Conséquemment, c'est principalement dans ce secteur qu'elle s'est spécialisée. Quatre cents entreprises au Québec en ont, en outre, bénéficié. « Elles ont fourni pas moins de 85 % des biens et services commandés par les petites et les moyennes municipalités », glisse Jean-Yves Babin de la Société québécoise pour l'assainissement des eaux du Québec. Mais le programme, qui représentait ni plus ni moins le plus important chantier depuis la réalisation du complexe hydroélectrique de La Grande, tire à sa fin. Et les lendemains pour-

raient être difficiles.

De fait, les usines de pâtes et papiers ont besoin de technologies de dépollution ? C'est en grande partie aux États-Unis qu'elles les recherchent. La Régie intermunicipale de gestion des déchets de l'île de Montréal devait choisir une technologie d'élimination des ordures ? Elle doit aller l'acheter aux États-Unis (un contrat de 270 millions \$). Même que les pièces principales devront être usinées en Ontario. Il faut se doter d'un programme de gestion des déchets ? Le marché est dominé par trois entreprises à propriété étrangère : Waste management, Laidlaw et Browning-Ferries Industries.

« Sans jeter pour autant l'éponge, il faut que les entreprises du Québec qui ont déjà un savoir-faire en environnement puissent le mettre en valeur, affirme Émile Beauchamp. Elles doivent se concerter pour être en mesure de décrocher des contrats à l'étranger et pour demeurer concurrentielles. Au chapitre du traitement des eaux usées municipales, pour lequel nous avons une expertise incontestable, les besoins sont justement très grands ailleurs dans le monde. Une PME, seule dans son coin, peut difficilement faire valoir tout son potentiel au Mexique ou dans le sud-est asiatique, par exemple. Aucun doute : leur avenir passe par leur capacité à se concerter. »

MODE ET TEXTILES

Un écheveau d'intérêts à démêler

Sylvie Dugas

DES DÉFIS titanesques attendent les manufacturiers de la grappe industrielle mode et textile au détour de l'an 2000. Ils devront affronter la concurrence américaine, le démantèlement de l'Accord multilatéral et l'intégration graduelle du commerce des textiles et des vêtements au cadre du GATT.

Mais si les orientations corporatistes traditionnelles persistent et que la coopération entre tous ces secteurs d'intérêts divergents ne s'intalle comme l'a proposé Gérald

Tremblay, ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Technologie (MICT), le développement de ce secteur pourrait être compromis.

Déjà, l'industrie de l'habillement doit actuellement combattre le contingentement du marché canadien en se positionnant sur le marché mondial. Celle de la fourrure, en voie de disparition, cède peu à peu la place à la fabrication en ateliers et au commerce au détail de fourrures importées (40 %). La chaussure court à la conquête du marché américain pour lutter contre l'augmentation progressive des importations. L'in-

dustrie des produits cosmétiques fonctionne au ralenti. Entretemps, le libre-échange fait jubiler l'industrie du textile jubile tellement elle est florissante; elle a atteint des records inégalés d'exportations et de gains.

La grappe mode et textile revêt une importance primordiale dans l'économie québécoise. L'activité manufacturière réalisée par les 2300 entreprises de cette grappe génère plus de 96 000 emplois. Les activités de support comptent environ 12 000 employés répartis dans 700 entreprises qui fournissent les biens et services afférents. La moitié de ces entreprises sont concentrées dans la zone montréalaise, y assurant le tiers des emplois manufacturiers.

En 1990, la valeur des expéditions dépassait 8 milliards \$ et les exportations atteignaient 635 millions. Pourtant, en 1991, on notait une diminution de 19 % des emplois liés à la production dans l'industrie de l'habillement. **Voix page C-5 : Mode-textiles**

BUREAUX

À louer dans le Vieux Montréal Également adresses de domiciliation. Tous services: tél., fax, photocopies, etc.

CENTRE D'AFFAIRES ST-ÉLOI

212, rue du St-Sacremont, Montréal, Québec. H2Y 1W8. Tél.: (514) 842-3847 Fax: 842-3840

C'est magnifique ce qui arrive au

Château WESTMOUNT

CENTRE D'ACCUEIL LUXUEUX POUR ÂÎNÉS

Le summum du 24 heures de soins médicaux et infirmiers. Long séjour et court séjour

Soins: Personnel infirmier compétent et courtois
Partenariat trivalent entre l'équipe multidisciplinaire, le résident et la famille

Cuisine: Cuisine délicieuse et saine
Menus et "À la Carte"
Dégustations et événements culinaires

Activités: Art expressif comme outil thérapeutique
Appréciations musicales et thérapie par la musique
Programmes entre générations, exercices, jeux de société
Invités célèbres, poètes, etc...

Oui, c'est magnifique ce qui arrive au

Château WESTMOUNT

venez voir la constater et visiter. Pour de plus amples informations: Madame Thérèse Blouin-Rioux Tél.: (514) 369-3000 4860, boul. de Maisonneuve ouest Westmount (Québec) H3Z 3G2 (coin Victoria et de Maisonneuve)

PORTES OUVERTES SAMEDI & DIMANCHE

UNIVERSITÉ LAVAL

PROFESSIONNELS, ENTREPRENEURS, CADRES, GESTIONNAIRES !

Vous voulez accélérer votre ascension dans la hiérarchie des responsabilités en développant et en améliorant vos performances en gestion ? **Le nouveau**

M.B.A., plan A

de l'Université Laval est la formation de 2^e cycle en gestion qui répond à vos besoins :

Nombre limité de participants • Professeurs-conseils
Cours en modules intégrés • Stage en entreprise
Lien constant avec le monde des affaires
Possibilité de mini-concentrations : gestion urbaine et immobilière ou administration des services de la santé

Le programme se donne à temps plein sur une durée de deux ans (5 trimestres) incluant un stage d'été.

Pour plus de renseignements, communiquez avec :

Directeur des programmes M.B.A. et D.A.,
Faculté des sciences de l'administration,
Université Laval,
Québec, G1K 7P4
Tél. : (418) 656-3521 FAX : 656-7746

FSA FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION

BACHELIERS EN ADMINISTRATION EN QUÊTE DE SPÉCIALISATION !

Vous voulez faire partie de l'élite comme chercheurs ou spécialistes dans un champs de l'administration ? L'Université Laval vous offre

Le M.B.A., plan B et le M.Sc.

une formation de 2^e cycle, avec d'utiles différences dans le dosage des cours et des travaux, qui permettent de vous spécialiser dans l'un des 8 champs suivants :

Management - Systèmes d'information - Marketing - Gestion financière - Sciences comptables - Opérations et production
Economie appliquée à la gestion - Gestion internationale

Il faut prévoir entre 12 et 18 mois pour compléter le programme de cours et réaliser le mémoire ou l'essai prévu sur un sujet répondant à vos intérêts.

Date limite de dépôt de demande d'admission pour le trimestre d'automne 1992 : 1^{er} mars 1992

Pour obtenir une formule de demande d'admission, s'adresser au :

Bureau du registraire, bureau 2440,
Pavillon Jean-Charles Bonenfant
Université Laval,
Québec, G1K 7P4 Tél. : (418) 656-3080

HABITAT

Un avenir plein de défis

Hélène Boyer

« ENFIN ! Depuis le temps que nous demandons au gouvernement de reconnaître l'industrie de la construction comme un véritable secteur industriel ! » Michel Paré, secrétaire général de l'Association de la construction du Québec (ACQ), accueille avec une évidente satisfaction la nouvelle approche des « grappes industrielles », tel que préconisée par le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie.

Pour le marché de la construction, représentant près de 20 milliards \$ annuellement et employant 5 % de la main-d'œuvre québécoise, cette consécration signifie un énorme travail à bien des égards.

Bien avant le document « vers une société à valeur ajoutée » du ministre, le rapport Picard-Sexton sur l'habitation suggérait plusieurs pistes de solution pour revaloriser, entre autres, une industrie représentant environ 15 % du PIB. Et si le discours de l'économie à valeur ajoutée suscite des réactions favorables tant du côté des architectes que des entrepreneurs, on s'étonne que les récents projets de loi semblent se situer à l'inverse des attentes.

La loi 186, adoptée en décembre dernier, créant une Régie du bâtiment « plutôt que de diminuer les interventions réglementaires, met en place un organisme qui bureaucratise encore plus l'industrie de la construction. C'est une véritable mise en tutelle ! », souligne Michel Paré, avocat de profession.

Les critiques font à l'encontre de cette nouvelle loi soulèvent le manque de mesures portant sur les pratiques commerciales, les nouvelles technologies ainsi que sur la recherche et le développement (R & D). « Ces deux derniers secteurs s'étonnent-ils, étant pourtant mentionnés, dans l'énoncé politique de Gérard Tremblay, comme indispensables au développement d'une industrie solide. De plus, on ne relève aucunement les défis présentés par le ministre. » Le gouffre entre le discours et la pratique du gouvernement laisse perplexes Michel Paré.

Même chose pour le projet de loi sur le travail au noir qui touche le secteur de la rénovation et qui fait perdre plusieurs millions annuellement à l'industrie de la construction. De plus on limite la sous-traitance en accordant à des grosses entreprises, comme Hydro-Québec, par exemple des permis de construction. Pour le secrétaire général de l'ACQ, il faudrait revoir l'ensemble du fonctionnement de l'industrie, plutôt que de s'attarder aux modalités.

Mais l'industrie de la construction se confronte à d'autres problèmes avant de s'enorgueillir d'un bilan positif en ce qui concerne les cinq valeurs essentielles d'une « économie à valeur ajoutée ». Capitalisation, formation, modernité des équipements, R & D et design... Tous des éléments encore à construire. Qui plus est, le nombre élevé d'entreprises, jointé au lourd environnement législatif et réglementaire, ne peut que contribuer à rendre difficile une sy-

nergie entre les différents intervenants impliqués en construction.

En formation, l'industrie affiche aussi une piètre performance. Si faible que le rapport Picard-Sexton suggérait au gouvernement de se retirer de ce secteur et de redonner la responsabilité de la formation aux parties patronales et syndicales impliquées dans la construction. Ce que l'on a d'ailleurs fait par le biais de la Commission de la construction du Québec. Un retour à peine voilé à la formule des écoles de métiers de l'avant réforme de l'éducation.

Mais c'est au chapitre de la recherche et du développement de nouveaux produits que le plus gros reste à faire. Au Canada, seulement 0,2 % des dépenses totales de l'industrie sont consacrés à la R & D, comparativement à 1,5 % pour les autres secteurs industriels. La difficulté d'accéder à des programmes de recherche profilés sur ses besoins spécifiques, en plus du faible développement des entreprises, ne poussent pas l'entrepreneur en construction à investir temps et argent en recherche : « Toutes les composantes s'améliorent, fait cependant remarquer M. Bernard McNamara, président de l'Ordre des architectes du Québec (OAQ). Que l'on pense aux fenêtres, portes et systèmes électriques, par exemple. Ce sont des produits industriels dans lesquels on retrouve des nouvelles technologies. Mais l'assemblage de tout cela se fait encore de façon traditionnelle. C'est cela qu'il faut améliorer. Et tant qu'il n'y aura pas une remise en question du fonctionnement artisanal de l'industrie, toutes les nouvelles technologies, comme la domotique, resteront au stade du gadget ».

Le passage vers une habitation industrialisée constitue pour M. McNamara le défi important auquel se voit confronter l'industrie. Quand au design, le président de l'OAQ précise qu'il demeure très difficile de sortir hors des sentiers battus compte tenu de la responsabilité professionnelle qui s'abat tant sur les constructeurs que les architectes : « Il n'y a personne qui exerce un véritable leadership. Quand vous avez sept intervenants pour vérifier l'installation d'une hotte de cuisine, comment voulez-vous qu'on arrive à une qualité dans toute la démarche ? », interroge-t-il.

Pour relever les défis actuels, plus d'un préconise la concertation rapide entre les différentes personnes impliquées dans le secteur. Les industries de fabrication de composantes et les activités de construction, coeur de la grappe industrielle habitat, représentent tout de même 30 000 entreprises et plus de 200 000 emplois... S'il faut repenser le domaine de l'habitation, un travail titanesque attend les différents intervenants :

« Et les mesures nécessaires pour obtenir un produit compétitif et exportable commandent aussi une simplification de l'encadrement législatif », estime Michel Paré. Le fait que l'industrie de la construction soit enfin reconnue comme secteur économique constitue un énorme pas en avant. Encore faut-il que le discours énoncé et les gestes posés au plan législatif concordent entre eux.

◆ Mode-textiles

billement et une baisse de 13 % des livraisons. Les échanges dans le marché interne chutaient de 14,5 % au Québec et de 16,5 % au Canada.

« Les fermetures chez les détaillants nous ont beaucoup affectés, relate Israël Shames, directeur de l'Association des manufacturiers du vêtement. Pour le Québec, qui produit 60 % des vêtements à l'échelle canadienne (63 000 emplois; masse salariale : un milliard \$), le reste du pays constitue un marché important, de l'ordre de 250 millions \$ à 300 millions \$ par année; on y vend quatre fois plus qu'on n'y achète. » Puisque la consommation canadienne s'amenuise, le secteur du vêtement doit retrousser ses manches et foncer vers les marchés américains et européens. L'industrie du textile, moderne et dynamique, a déjà accru ses exportations de 28 % aux États-Unis.

« Le démantèlement de l'Accord multilatéral, une entente bilatérale permettant aux pays signataires de restreindre l'approvisionnement lorsque les importations menacent de déstabiliser l'industrie domestique, est prévu pour 2002 », avertit M. Robert D'Aigle, conseiller en gestion à la Direction de la mode et du textile du MICT.

Selon lui, « quand les quotas seront éliminés, seules d'énormes entreprises pourront exploiter le marché de masse, car les coûts de notre main-d'œuvre ne peuvent rivaliser avec ceux des producteurs asiatiques. Le manufacturier aura donc avantage à se lancer dans la production de vêtements de moyenne et haute gammes, où les coûts de production sont moins cruciaux et où la mode joue un rôle important. »

« Il y aura des gagnants et des perdants, assure Barry Dly, président de la firme Poitras-Samuel, né de la fusion entre le fabricant haut de gamme Irving Samuel et le populaire designer Jean-Claude Poitras. Le gouvernement doit supporter les compagnies dont la réussite aura un effet d'entraînement sur les autres. »

Toutefois, les manufacturiers ne revendiquent pas d'aide directe au gouvernement. « Nous exigeons d'abord l'élimination des tarifs douaniers pour les tissus et fils non disponibles de source canadienne, af-

firme Israël Shames, qui pénalisent notre potentiel d'exportation aux États-Unis. Nous réclamons aussi des programmes de crédit d'impôts en R & D pour le design. La duplication et le chevauchement des paliers gouvernementaux nuisent aussi à notre compétitivité par l'imposition de taxes élevées. »

Aujourd'hui, les vêtements sont consommés par une clientèle volatile et exigeante, se conformant à une mode saisonnière. Comme le vieillissement des produits s'accélère, le design devient l'élément primordial de la valeur ajoutée des vêtements et accessoires de mode québécois. Le Plan de redressement du Grand Montréal a prévu la mise en place de l'Association Liaison-Design pour faire la promotion du design et favoriser la création d'un institut de design au lieu de l'importer.

Si, comme le réclame l'Association des manufacturiers de vêtements, les tarifs douaniers sur les tissus et fils étaient abolis, l'industrie de l'habillement serait en mesure d'offrir des vêtements de 10 % à 12 % moins chers. Cette position est contestée par l'industrie du textile, qui ne serait pas justifiée d'investir pour attaquer un marché décontingenté.

« Le problème fondamental entre ces deux industries, explique M. D'Aigle, est qu'elles ont mis de l'avant deux stratégies à l'opposé l'une de l'autre. Les entreprises de textile sont capables de fournir des kilomètres de tissus de même composition et de même couleur à une industrie du vêtement qui souhaite de petites quantités de tissus très différenciées. La R & D des manufacturiers de textile se fait dans les tissus à usage technique ou industriel, servant à la composition de pneus ou géotextiles. C'est ce qui explique l'importation massive de tissus européens dans la confection de la mode québécoise. »

Les industries de la mode, du textile, du vêtement, de la chaussure ou de l'esthétique ont certes des besoins et des objectifs hétérogènes, mais leurs axes de développement passent par les marchés étrangers, seule planche de salut pour tous. Le modèle de grappe industrielle constitue sans doute un excellent lieu d'échange entre ces industries afin d'harmoniser leur production.

INDUSTRIE FORESTIÈRE

Aux prises avec des problèmes structurels

Anne Pélovas

« IL FAUT arrêter de faire du steak haché avec notre filet mignon... Cette phrase, qui circule depuis quelque temps dans le milieu de l'industrie forestière, aurait pour auteur un dirigeant d'usine de pâtes et papiers excédé par la « braderie » des produits québécois de la forêt. Le filet mignon, ce serait par exemple cette épinette noire du Québec à la fibre d'une qualité reconnue comme exceptionnelle et que l'on transforme en papier journal, un genre de steak haché qui n'a guère besoin pourtant d'une aussi bonne matière première.

À l'heure où le ministre de l'Industrie Gérard Tremblay parle de la nécessité de passer rapidement d'une économie de production de masse à une économie à valeur ajoutée, cet exemple est particulièrement frappant. La qualité du produit de base utilisé a certes donné pendant longtemps aux papeteries un avantage concurrentiel auprès de leurs clients américains mais, en produisant à grande échelle du papier journal, l'industrie a peut-être raté l'occasion de réussir sa diversification vers des produits nettement plus payants tout en s'ouvrant à de nouveaux marchés.

L'industrie forestière, l'un des principaux moteurs de l'économie québécoise et l'une de ses premières sources d'exportations, ne figure pas parmi les cinq « grappes » qualifiées de concurrentielles par le ministre Gérard Tremblay, mais parmi les huit « stratégiques » qui ont encore à faire leurs preuves même si elles offrent un bon potentiel de développement. Pas un jour ne se passe ou presque sans qu'on ne parle des difficultés de ce secteur au Québec. Fermetures d'usines, suppressions d'emplois et pertes financières se

succèdent. Pour le ministre de l'Industrie, la position concurrentielle de cette « grappe » est sérieusement menacée « par des causes d'ordre structurel (usines moins productives), exacerbées par des facteurs d'ordre conjoncturel (force du dollar canadien, baisse de la demande) ».

Une étude récente de la firme Price Waterhouse parlait même d'une remise en cause des structures de l'industrie québécoise et de sa place traditionnelle dans le commerce mondial des produits forestiers. Les écarts de compétitivité sont parfois énormes : coûts de production trop élevés, faible investissements dans la modernisation des équipements, insuffisance de la R & D et de la formation de la main-d'œuvre. Des conditions essentielles pour faire face à des pressions extérieures telles que les exigences d'un contenu de fibres recyclées dans le papier journal, l'imposition de droits à l'importation de bois aux États-Unis ou l'adoption de normes visant à réduire les rejets industriels.

Pour le ministre, la solution passe avant tout par « des alliances stratégiques » entre les entreprises et une concertation intersectorielle devant déboucher rapidement sur l'identification et la mise en oeuvre de moyens de réduire les coûts et « sur une vision claire du type d'industrie désiré à l'horizon des années 2000 ». Il n'est guère facile pour l'instant de discerner beaucoup de changements à cet égard. La stratégie de grappes industrielles prônée par le ministre n'est pas négligeable, estime André Duchesne, président de l'Association des industries forestières du Québec. « Il nous fournit un nouvel outil pour mieux comprendre le fonctionnement du système économique, outil qui s'adresse à tous, y compris les décideurs gouvernementaux... »

André Duchesne relève déjà quelques exemples d'alliances stratégiques dans l'industrie. « Les papeteries, les fournisseurs d'équipements et des chercheurs ont ainsi travaillé ensemble, dit-il, pour solutionner les problèmes techniques posés par l'utilisation de fibres recyclées ». L'Association des industries forestières joue par ailleurs un rôle central dans le processus actuel de caractérisation des effluents industriels imposé par la loi aux papeteries. Au lieu de faire usine par usine, l'industrie a décidé de confier à l'association la responsabilité de toute la démarche et, après deux ans de travail, « on se rend compte qu'on a pu réduire les coûts de 50 % et améliorer de 25 % la qualité des analyses ». Les exemples de synergie ou de regroupement restent toutefois encore rares dans l'industrie où le « chacun pour soi » est plutôt la règle. Raison de plus pour souligner les cas de partenariat comme celui de Cascades, Donohue et MacLaren qui, au Cap de La Madeleine, ont décidé de construire ensemble une usine de désencrage.

Richard Lacasse, directeur général de l'Association des manufacturiers de bois de sciage du Québec, et Pierre Lachance, directeur à l'Association canadienne des producteurs de pâtes et papiers, confirment tout deux que les entreprises de ces secteurs sont d'abord préoccupées par leur propre sort et que leurs stratégies sont bien plus individuelles que collectives.

Le principal lieu de concertation existant actuellement est, en fait, le « groupe d'actions sur l'avenir de l'industrie des produits forestiers ». Créé en octobre dernier et réunissant une quinzaine de représentants de l'industrie, des syndicats et de ministères, il a remis le 20 décembre un premier rapport prédisant de nouvel-

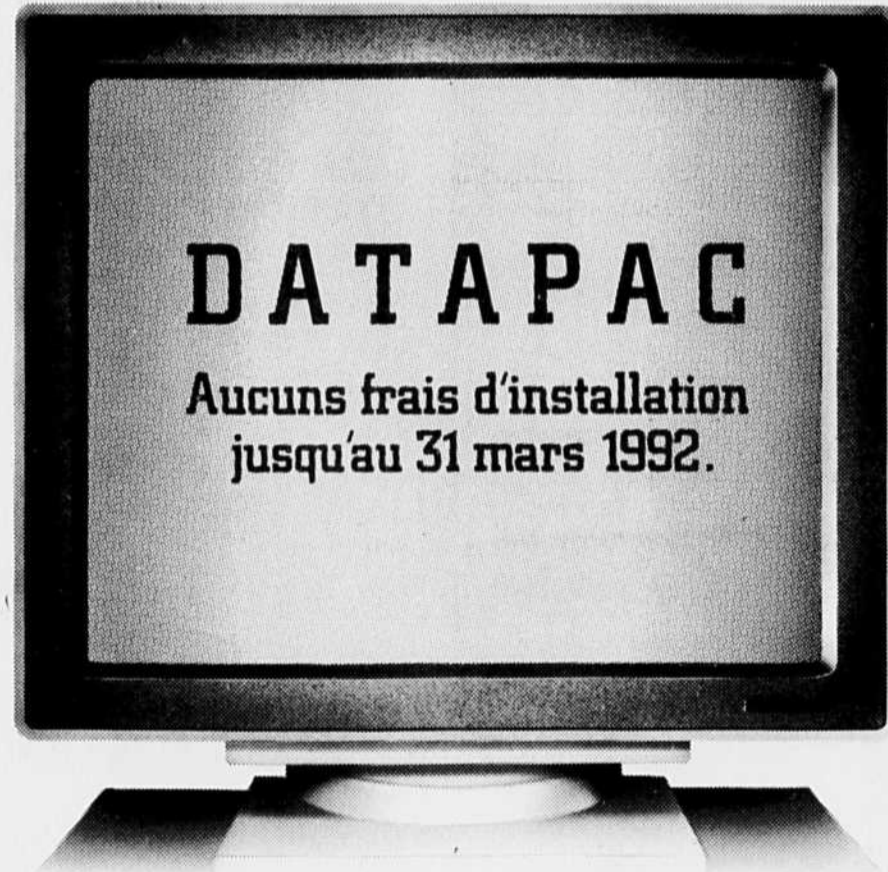
les fusions, arrêts de machines ou fermetures d'usines. L'heure est à une rationalisation qui risque d'être encore plus dure que ces dernières années.

Richard Lacasse est un farouche partisan de cette rationalisation dans le sciage, mais il croit « que le gouvernement devrait aider à rationaliser en facilitant les transferts de contrats d'approvisionnement quand une entreprise en rachète une autre, même si c'est pour la fermer et récupérer ses contrats de bois. » André Duchesne croit aussi que les gouvernements ont leur part à faire, « en réduisant déficits, taxes et impôts ». Du côté de l'industrie, « on est à l'ouvrage depuis plus d'un an, affirme ce dernier, pour essayer de développer des mesures visant à sortir du marasme actuel. »

D'ici quelques semaines, le groupe d'action sur l'avenir de l'industrie forestière présentera son second rapport aux ministres. Il portera sur les moyens d'action à mettre en oeuvre pour redynamiser l'industrie forestière. Le vrai travail commencera ensuite. Le gouvernement aura en effet des réponses à donner sur des demandes telles que les tarifs d'électricité, les coûts de la main-d'œuvre, les droits de coupe. L'industrie, de son côté, devra faire ses choix, trouver de nouveaux créneaux, aller vers des produits à plus haute valeur ajoutée. D'ici quelques années, elle n'aura même plus cette ouverture. Ces choix auront été fait par d'autres.

« Les États-Unis, rappelle André Duchesne, ont déjà franchi le cap des 50 % d'autosuffisance dans le secteur du papier journal. Bientôt, ils contrôleront le marché. » Faudra-t-il attendre que plus personne ne veuille de notre filet mignon pour en faire autre chose que du steak haché ?

Profitez d'une bonne connexion!



Si vous voulez enfin accéder à un réseau de transmission de données sûr et rentable, ou encore maximiser votre réseau actuel, c'est le moment! Jusqu'au 31 mars, nous annulons les frais d'installation* applicables aux services Datapac^{MC}. Résultat: vous pouvez réaliser jusqu'à 500\$ d'économie pour une nouvelle ligne. Profitez-en; les bonnes connexions font les bonnes affaires!

Vos données à bon port^{MC} En choisissant Datapac de Bell, vous avez accès à un réseau impressionnant: plus de 200 localités au Canada et une centaine de pays dans le monde, y compris les États-Unis. Sans compter le savoir-faire de nos conseillers et un service d'assistance accessible 24 heures sur 24. En affaires, pensez Datapac: un outil fiable... et plus avantageux que jamais. Pour obtenir plus de données, composez le

1 8 0 0 3 6 3 - 6 2 2 8.

Bell
des gens de parole^{MC}

* À l'exception de certains services.

INDUSTRIES CULTURELLES

L'an un d'une politique québécoise

Jean Savard

À DÉFAUT de marquer l'histoire du Québec, 1992 devrait à tout le moins se signaler dans la *petite* histoire de la culture québécoise. Comme l'a déjà annoncé le ministre des Affaires culturelles, Mme Liza Frulla-Hébert, le gouvernement s'engage à doter le Québec de sa toute première politique culturelle avant la fin de l'année. Attendue de longue date par les artisans du milieu, cette politique constituerait l'aboutissement d'un processus amorcé avec la création du Groupe-conseil sur la politique culturelle du Québec, qui a produit le rapport Arpin, du nom de son président.

Les artisans de la culture, disons-le, ne rêvent pas en couleur, même s'ils travaillent au cœur de l'imaginaire. En fait, l'année en cours s'annonce aussi pénible pour l'économie culturelle que la précédente. Même les plus optimistes gardent les pieds sur terre : une politique officielle ne saurait aplanir toutes les difficultés que connaissent ce qu'il est convenu d'appeler les industries culturelles. Car ici la culture a saveur de produit, on la vend, on la consomme, dans l'espoir que ses succès profitent à l'économie. Ce n'est pas plus mal.

« Sur le plan purement économique, une politique culturelle bien articulée, accompagnée d'un plan d'action efficace, aura pour effet, à terme, de développer une demande intérieure pour nos produits culturels », soutient André Coupet, aujourd'hui économiste chez Secor et auteur du rapport sur le financement des arts remis à la ministre Frulla-Hébert en janvier dernier.

L'étroitesse du marché constitue évidemment le premier écueil auquel se heurte notre industrie culturelle. En littérature, par exemple, on estime à moins de 1% de la population le bassin de lecteurs québécois. « Si elle va vraiment au fond des choses, la politique des arts et de la culture doit envisager des moyens pour élargir progressivement ce bassin », se prend à rêver André Coupet.

Dans tous les domaines de la culture, l'offre au Québec dépasse largement la demande. Faut-il, dans ces conditions, laisser jouer librement les règles du marché, c'est-à-dire assister sans sourciller à la dilution des produits culturels moins performants et moins rentables, sans égard à leur qualité ? « Absolument pas, rétorque André Coupet. Le produit cul-

turel est l'aboutissement d'un processus de création, l'expression de ce que nous sommes. Il y a dans la production culturelle une richesse énorme qu'il nous faut mettre en valeur. » Mise en valeur qui va de pair avec l'accroissement de la demande intérieure toujours, condition indispensable à la diffusion durable de produits audacieux. Et, ce type de production, qui repose sur l'expérimentation et la recherche, est au domaine des arts ce que la recherche fondamentale est à la science : un terrain d'innovations. La production d'œuvres distinctives et par conséquent exportables, comme le démontrent tous les exemples de réussite hors du Québec, de La La La Human Steps au Cirque du Soleil, dépend de notre capacité d'innover. Après tout, on ne produit pas un Roch Voisine tous les ans.

Par ailleurs, toujours selon André Coupet, la culture s'insère parfaitement dans la nouvelle stratégie industrielle du Québec puisqu'elle offre une très grande valeur ajoutée. « Elle a de plus un important effet structurant sur l'économie. » Qu'on place ainsi la culture parmi les priorités d'une stratégie industrielle constituerait même un précédent, selon François Colbert, professeur aux HEC et titulaire de la Chaire de gestion des arts.

Les industries culturelles forment en effet l'une des 13 grappes industrielles de la stratégie de développement annoncée en décembre dernier par le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Gérald Tremblay. Composée de cinq secteurs (cinéma, télé et vidéo; disque; spectacle; livre; et produits d'artisanat), la grappe des industries culturelles emploie l'équivalent de 25 000 personnes à temps plein dans quelque 2500 entreprises, pour la plupart des PME. En fait, le secteur global des arts et de la culture emploie 75 000 mordu et totalise un chiffre d'affaires annuel d'au-delà de 3 milliards \$.

Selon la définition du ministre Tremblay, une grappe industrielle est formée de l'ensemble des industries d'un même secteur d'activités aux prises tantôt avec la concurrence, tantôt avec l'obligation de se regrouper ou de collaborer pour accroître leur compétitivité, se développer et gagner les marchés étrangers. C'est là une définition qui va comme un gant aux industries culturelles modernes. Pour François Colbert, des HEC, « le marché de l'exportation s'ouvrira le jour où le Qué-

bec parviendra à traduire sa spécificité dans sa production culturelle aussi bien que dans la mise en marché du produit. À la manière des Scandinaves et de leur design du meuble. »

Ex-journaliste et professeur au Département de communication de l'Université Laval, Florian Sauvageau avait compris le principe des grappes bien avant qu'on ne l'érige au rang de stratégie nationale. Pour illustrer les liens qui unissent entre eux les principaux secteurs de l'industrie culturelle, il donnait en 1988 l'exemple suivant : On publie un roman, on en fait un scénario de film. Pendant le tournage, on prépare une télé-série sur le même sujet. Puis, la musique du film sort sur disque. Enfin, on produit un clip avec la chanson-thème que l'on diffuse à la télé, pendant que les radios font tourner le disque !

Voilà un mécanisme que connaît bien André Ménard, vice-président de Spectel. Cet important conglomerat du showbiz québécois contrôle aujourd'hui plusieurs entreprises du domaine du spectacle, du disque et de la télévision. Le groupe, dont le chiffre d'affaires dépasse les 20 millions \$, intervient à toutes les étapes de la chaîne de production. Règle générale, les poulaillers de l'écurie Spectel enregistrent, dans les studios du groupe, des disques qui sont commercialisés sur une étiquette également contrôlée par Spectel. Les enregistrements télé de leurs spectacles, donnés dans des salles détenues par le groupe, sont réalisés grâce à des équipements mobiles, également propriété de Spectel.

Bien que nombre d'entrepreneurs se soient récemment cassés les dents en voulant se diversifier, André Ménard reste pour sa part convaincu que c'est la seule façon pour Spectel de survivre à l'actuelle récession. « On s'est diversifié dans ce qu'on connaissait », prend-il toutefois la peine de préciser. « Le disque a moins souffert de la déprime des consommateurs que le spectacle. Si bien que le Spectrum a pu supporter une baisse de fréquentation de 40% en 1991 sans créer de trop grandes difficultés au reste du groupe. »

S'il se garde de pavoiser, André Ménard se réjouit de la place faite aux industries culturelles dans la nouvelle stratégie de développement économique du Québec. « Tout reste encore à faire, mais cette reconnaissance de l'apport économique de la culture témoigne d'un important changement de mentalité. Il y a 10 ans, on ne pouvait même pas se faire escompter un contrat de Radio-Canada par la banque ! »

Reste maintenant à développer le goût des Québécois pour les produits culturels d'ici. Est-ce que, comme le croit l'économiste André Coupet, la première politique de la culture du Québec parviendra vraiment à accroître la demande intérieure ? Cela reste à voir.

REDRESSEMENT D'ENTREPRISES
Yves Raymond
Avocat, MBA
(514) 499-1990
(514) 984-1980

TOURISME

Bientôt la quatorzième grappe ?

Normand Cazalais

DE RÉCÉPTEUR touristique, le Québec est graduellement devenu, dans le sillage de la révolution tranquille, un émetteur touristique. Là réside toute la quadrature du cercle que tentent de solutionner depuis deux décennies les gouvernements et les personnes et entreprises qui vivent du tourisme au Québec.

Dans un rapport produit en octobre 1991 pour la Coalition de l'industrie touristique québécoise (CITQ), André Coupet de la firme SECOR notait : « Il est vraisemblable que le déficit du compte des voyages du Québec au chapitre du tourisme international dépasse le milliard \$ en 1991 et atteigne même le chiffre de 1,2 milliard. C'est surtout le déficit avec les États-Unis qui aggrave la situation. (...) Les Québécois continuent de dépenser davantage à l'étranger (surtout aux États-Unis et en Europe) que chez eux. »

Pourtant, malgré ses aléas, le tourisme apporte une contribution de plus en plus significative à l'économie québécoise. C'est même un « secteur en pleine expansion », pour reprendre l'expression de Louis Jolin, professeur de tourisme à l'UQAM : « Au cours de la dernière décennie, l'industrie a connu un des plus forts taux de croissance au monde, dépassant celui des biens de fabrication, des minéraux et des produits agricoles. »

Mais, comme l'observe Louis Jolin, « le potentiel économique et social du tourisme n'a pas encore été pleinement exploité ». Même si les recettes touristiques du Québec s'élevaient à plus de 4 milliards \$ en 1990, générant quelque 150 000 emplois et représentant 2,5% de son PIB. Ces recettes ont alors permis de créer 2,6 milliard \$ de valeur ajoutée en effets directs et indirects dans les secteurs d'activités reliés au tourisme considéré, à ce titre, comme « un fort moteur de développement régional. »

Malheureusement, le tourisme au Québec est en perte de vitesse. André Coupet n'y va pas de main morte : « Alors que l'année 1990 fut une année médiocre, signale André Coupet, les résultats de 1991 s'annoncent comme devant être carrément mauvais, si l'on se fie à la baisse du nombre de touristes de janvier à juin au Québec (6,3% par exemple pour les Américains qui constituent la principale clientèle), au taux d'occupation moyen des chambres tant à Montréal que dans l'ensemble du Québec (baisse de 5,4% pour le premier trimestre). Ceci indique clairement une dégradation de la situation financière des unités d'hébergement d'autant plus forte qu'il y a une baisse des prix moyens des chambres ». Les nombreuses faillites enregistrées un peu partout, notamment dans le secteur de l'hôtellerie demeurent éloquentes.

C'est à ce genre de problèmes que veut s'attaquer le ministère du Tourisme du Québec. Le 14 janvier dernier, son titulaire, André Vallérand, dévoilait un énoncé de politique et un plan d'action en matière de tourisme, mis au point après consultation d'ACTA-Québec, des associations touristiques régionales (ATR) et d'autres « intervenants ». On y lit un constat similaire : « L'industrie touristique québécoise affiche une

performance globale relativement stable au cours des 10 dernières années. Tout laisse croire que le Québec n'atteint pas entièrement son potentiel touristique. Depuis 1986, le rythme de progression globale des recettes en dollars constants demeure modeste, notamment parce que la croissance suit à peine le rythme de l'inflation. »

Le document signale, entre autres, que les recettes touristiques per capita et la part du tourisme dans le PIB du Québec sont inférieures à celles de la plupart des provinces canadiennes et que la part relative des recettes internationales du Québec à l'intérieur a fléchi, particulièrement depuis 1986. Donc, la situation n'est pas rose.

En conférence de presse le 14 janvier, le ministre Vallérand a déclaré que « le gouvernement du Québec s'est fixé comme objectif prioritaire global de doubler les recettes touristiques d'ici l'an 2000 et de les porter à 7,7 milliards \$. (...) Cette « volonté de faire du tourisme un élément actif du développement économique québécois » s'exprimera « en faisant porter cet effort sur une idée maîtresse, le partenariat renouvelé, articulé autour de son principal acteur, l'entreprise privée, soutenue par les regroupements et les organismes des régions. Le ministère agira, a-t-il dit, à titre de partenaire plutôt que de bailleur de fonds. »

Selon le ministre, le rôle du ministère sera de créer des conditions propices à l'essor de l'industrie, en privilégiant notamment trois axes d'intervention : la mise en marché (promotion, développement des marchés et services d'accueil à la clientèle), le développement de l'offre (appui au secteur privé et programmes de soutien aux investissements pour améliorer l'offre touristique des régions) et la formation-sensibilisation (embauche de personnel qualifié, expertise accrue en gestion, promotion de l'excellence des services, amélioration des réseaux d'accueil, collaboration plus étroite avec les maisons d'enseignement, sensibilisation de la population à l'importance de l'accueil et au rôle économique du tourisme).

Ces propositions rejoignent certains souhaits du milieu. Ainsi, le 19 septembre dernier, les participants au Rendez-vous économique 1991 du secteur privé demandaient (proposition no 10) au ministère de « s'engager prioritairement, en partenariat avec les principaux intervenants du secteur touristique, dans une vaste campagne de promotion de circuits/forfaits québécois ». Selon les orientations du plan d'action du ministère, la publicité et la promotion, avec l'Ontario et les États-Unis comme cibles prioritaires, devraient se maintenir à un budget de 20 millions (équivalent per capita au budget de l'Ontario). Ce qui cependant ne satisfait peut-être pas André Coupet qui constatait que « les campagnes de publicité menées à l'intra-Québec depuis 1988, au demeurant de bonne qualité, ne sont pas suffisamment intensives pour renverser la tendance » et qui déplorait « le manque de moyens financiers consacrés à la promotion du Québec touristique » dont la « faiblesse structurelle ne stimule pas assez les vents pour réellement la capacité financière des entreprises ». Coupet et d'autres observateurs

de la scène touristique québécoise pointent également du doigt les effets négatifs de la « surtaxation » (qui aurait un impact inflationniste net d'environ 4,5%) sur la position concurrentielle du Québec. Le plan d'action du ministère n'aborde pas cet aspect, tout comme il laisse sous le boisseau — pour l'instant du moins — la proposition de créer, dès cette année, un « fonds de relance » pour la promotion du tourisme québécois appuyé par la mise en place, à partir de 1994, d'une structure conjointe gouvernement-industrie pour assurer le positionnement du Québec sur ses marchés.

Quoi qu'il en soit, le Québec dispose, pour une première fois, d'un énoncé de politique et d'un plan d'action en matière de tourisme. D'autre part, le tourisme ne faisait pas partie des 13 grappes industrielles présentées, en décembre dernier, par Gérald Tremblay, responsable du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie. Ces grappes industrielles, rappelons-le, forment la pierre d'assise de la stratégie de développement économique à moyen et long termes du Québec pour permettre « notre réussite collective qui passe par la transition rapide d'une économie de production de masse à une économie à valeur ajoutée. »

Est-ce à dire que le tourisme ne peut apporter sa contribution à la réalisation d'un tel objectif ? Interrogé là-dessus lors d'une récente entrevue, le ministre Vallérand nous a confirmé que le tourisme répond au profil desdites grappes qui demandent, entre autres, « des entreprises performantes, bien capitalisées, dotées de main-d'œuvre qualifiée, conformes aux normes environnementales. C'est une démarche évolutive, dynamique et il est fort probable que le tourisme devienne en effet, maintenant que nous avons en mains un énoncé de politique et le plan d'action conséquent, la quatorzième grappe. »

Que seront 92 et les années à venir ? Le ministre Vallérand faisait état, le 14 janvier, des intentions de son ministère de conclure une entente Canada-Québec sur le développement touristique de 100 millions sur cinq ans portant de 1992 à 1997. De toute évidence, la relance touristique s'inscrit de plein pied dans la reconstruction de l'ensemble de l'économie tant québécoise que nord-américaine.

Dossier spécial Économie

Coordination : Michel Lefèvre
Recherche : Pierrette Gagné
Mise en page : Yves d'Avignon
Publicité : Francine Gingras
Ce cahier spécial est édité par le journal LE DEVOIR sous la responsabilité de : Michel Lefèvre
Rédacteur en chef adjoint

ÉCONOMIE ET TRAVAIL

1 NOUVEAUTÉ

Formation professionnelle
Éducation et monde du travail au Québec

132 pages 13,95 \$

FORMATION PROFESSIONNELLE
Éducation et monde du travail
Christian Payeur

L'auteur nous trace un portrait d'expériences étrangères, fournit certains repères historiques sur la formation au Québec, précise l'état de la situation et identifie les grandes tendances pour solutionner les problèmes existants.

2

ÉCONOMIE du Québec
dans ses régions

647 pages 42,95 \$

ÉCONOMIE DU QUÉBEC ET DE SES RÉGIONS
Diane-Gabrielle Tremblay et Vincent van Schendel

Cet ouvrage nous décrit l'économie du Québec en transformation. On y aborde entre autres les thèmes suivants : les enjeux du développement des régions, les problèmes de démographie et d'emploi, la montée et le déclin de la région montréalaise.

3

ÉCONOMIE DU TRAVAIL

544 pages 39,95 \$

ÉCONOMIE DU TRAVAIL
Diane-Gabrielle Tremblay

Les sujets de ce livre sont parmi ceux que l'on retrouve dans les manchettes de journaux : chômage des jeunes, impact des nouvelles technologies, projet de nouvelles organisations du travail. Cette ouvrage nous convie à mieux comprendre tous ces phénomènes nouveaux.

4

S'APPAUVRIRE dans un PAYS RICHE

150 pages 16,95 \$

S'APPAUVRIRE DANS UN PAYS RICHE
Richard Langlois

Ce livre nous dévoile les multiples facettes de l'appauvrissement, identifie quelques-uns des nouveaux visages de la pauvreté au Québec et nous montre que la croissance économique ne signifie pas nécessairement un partage plus équitable de la richesse.

ÉDITIONS SAINT-MARTIN
4315, boul. Saint-Laurent, bureau 300
Montréal, QC H2W 1Z3 (514) 845-1595

Une présence croissante dans l'économie canadienne

Imasco Limitée
600, boul. de Maisonneuve ouest,
Montréal H3A 3K7
(514) 982-9111

Pierre Perrault + Associés
Société de gestion immobilière

Consultant
Étude des besoins en espace
Négociation de bail
Coordination d'aménagement de bureau

Tél.: (514) 671-5588 FAX: (514) 671-4140
28 avenue Argyle, Saint-Lambert J4P 2H4

PERFORMANCE COMPÉTITIVITÉ

UN PARTENAIRE AU SERVICE DES ENTREPRISES

Lapierre, Bilodeau & Associés Inc.
(514) 766-1552 télécopieur (514) 766-1537

Le Scribe
LIBRAIRIE/PAPETERIE/DISQUES/GALERIE D'ART

VENTE DE SOCIÉTÉ

- Société anonyme française — 25 ans d'expérience — vente pour cause de départ en retraite — important chiffre d'affaires.
- LOCATION: Sud-ouest de la France, préfecture de département. Centre-ville - Sur 2 niveaux
- Renseignements et dossier disponible:

M. YVAN CONOIR
Pavillon Montcalm, # 409
2360 rue Nicolas Pinel
Ste-Foy, G1V 4G6 Québec
Tél.: (418) 654-1305
Fax: (418) 656-4270
ou (418) 656-9704