

## De Québec inc. à Québec int'l

Henri-Paul Rousseau

Volume 72, Number 3, septembre 1996

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/602209ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/602209ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

HEC Montréal

### ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Rousseau, H.-P. (1996). De Québec inc. à Québec int'l. *L'Actualité économique*, 72(3), 305–313. <https://doi.org/10.7202/602209ar>

## *De Québec inc. à Québec int'l*

Henri-Paul ROUSSEAU  
*Président et chef de la direction*  
*Banque Laurentienne*

### INTRODUCTION

L'insécurité économique gagne du terrain tous les jours : chômage, salaires réels stagnants, fermetures d'entreprises, mises à pied importantes, jeunes sans espoir, etc. Ces phénomènes sont en pleine contradiction avec la valorisation extraordinaire des titres boursiers, l'expansion fantastique de certains secteurs et de certaines régions ainsi que l'augmentation fabuleuse de la rémunération des dirigeants d'entreprises, en particulier celle des chefs de direction. Certains parlent de « *the end of jobs* », alors que d'autres soulignent le « bris du contrat social ». Plusieurs sont frappés de nostalgie : « les bonnes années 60, comme c'était facile ». En effet, durant la révolution tranquille, les jeunes que nous étions voulaient changer le monde : on s'est fait jouer un tour, c'est le monde qui a changé!

Cette révolution tranquille qui a connu son apogée dans l'aboutissement de Québec inc. est maintenant littéralement bousculée par quatre révolutions venant d'ailleurs. Elles sont :

- 1) L'intégration des marchés financiers domestiques en un seul marché mondial.
- 2) La globalisation du commerce des biens et des services.
- 3) La révolution découlant de la convergence des technologies de l'information et des communications.
- 4) Et, enfin, la redéfinition du rôle de l'État.

Je me propose, dans un premier temps, de rappeler brièvement les principales implications de chacun de ces chocs pour ensuite démontrer que tout ceci force le secteur privé de l'économie à adopter un nouveau modèle de développement que je nommerai « Québec int'l » et qui fera l'objet de la seconde partie de mon texte. Dans une troisième partie, je dégagerai les implications du modèle de « Québec int'l » sur les politiques publiques, en ce qui concerne trois de leurs

composantes, soit la fiscalité, la réglementation et les politiques d'adaptation à l'économie internationale. Je terminerai en présentant quelques suggestions pratiques qui faciliteront, je l'espère, la difficile transition que nous impose ce monde extrêmement concurrentiel.

## 1. LES QUATRE RÉVOLUTIONS

### 1.1 *L'intégration des marchés financiers*

La première révolution est celle de l'intégration des marchés financiers nationaux en un seul marché mondial. Aujourd'hui, ce marché mondial fixe non seulement les conditions d'accès aux emprunteurs et aux épargnants mais il impose aux banques centrales du monde une discipline de fer en matière de politique monétaire et de politique de taux de change. Le marché mondial pénalise également les pays indisciplinés sur le plan monétaire et sur le plan fiscal. Les gouvernements et leurs banques centrales ont ainsi perdu une très large partie de leur souveraineté.

### 1.2 *La mondialisation du commerce des biens et des services*

En ce qui touche le commerce des biens et services, la principale conséquence de la globalisation des marchés c'est d'imposer à *tous les producteurs*, et non seulement à ceux qui exportent, des standards internationaux de qualité et de prix. En fait, pour vendre localement, le producteur doit maintenant offrir un produit de qualité à des prix comparables à ses compétiteurs internationaux. Cette mondialisation de la production, parce qu'elle met le marché local en compétition avec les meilleurs producteurs du monde, force les producteurs locaux à devenir aussi efficaces que leurs compétiteurs internationaux au risque de disparaître. Pour gagner en efficacité, ces producteurs doivent investir dans de nouvelles technologies, améliorer leur productivité, investir dans la formation de leurs employés, revoir l'organisation du travail et contrôler leurs coûts de production incluant leurs coûts unitaires de main-d'oeuvre.

En conséquence, les travailleurs, en particulier les moins spécialisés, ont été et sont toujours durement frappés par cette plus grande compétition. Cette mondialisation a ainsi opéré un véritable transfert d'emplois, de revenus et de richesses des travailleurs moins spécialisés des pays riches vers les travailleurs moins spécialisés des pays moins favorisés. La bonne nouvelle, c'est que plusieurs pays, particulièrement ceux de l'Asie du Sud-Est et de l'Amérique du Sud, ont effectué un important rattrapage économique. La mauvaise nouvelle, c'est que le transfert entre les travailleurs non spécialisés d'ici et d'ailleurs a créé une diminution importante des revenus de sources privées des travailleurs d'ici.

Cette tendance à la mondialisation des marchés ne pourra être arrêtée car elle est maintenant accentuée par une troisième révolution, celle de la technologie.

### 1.3 La révolution technologique

Plusieurs vagues successives de changements technologiques se sont tour à tour renforcées pour créer un environnement de conception, de production, de gestion et de distribution radicalement différent. La nouvelle technologie, et en particulier la convergence de l'informatique et des télécommunications, permet à un groupe d'individus ou d'entreprises de concevoir, fabriquer et distribuer à distance des biens et des services, sans être dans le même endroit physique et sans avoir de points de vente localisés tout près de leurs clients.

De nombreuses entreprises virtuelles existent et de nouvelles apparaissent chaque jour. Or, ces entreprises exigent une main-d'oeuvre hautement spécialisée, de sorte que la connaissance devient l'élément clé de la compétitivité et les travailleurs moins spécialisés sont, ici encore, durement frappés par ce choc technologique qui se répand maintenant très rapidement au secteur des services. En contrepartie, la main-d'oeuvre hautement spécialisée a accès à un marché international plein d'opportunités et devient, par la force des choses, plus mobile.

En bref, l'interaction entre ces trois révolutions rend *l'activité économique ultra-mobile* alors que nous rêvons tous de vivre dans ce qui est, pour chacun de nous, « son coin de pays ». Rassurons-nous, les Québécois ne sont pas les seuls à devoir relever le défi de ce difficile arbitrage entre l'ultra-mobilité de l'activité économique et la relative immobilité de la main-d'oeuvre. L'ultra-mobilité frappe simultanément toutes les régions et tous les pays du monde. Les Canadiens des autres provinces ainsi que les citoyens des États américains du Nord et du Midwest font également face au même défi. Ils veulent des emplois là où ils vivent et veulent vivre là où c'est « leur pays ».

C'est d'ailleurs l'extrême acuité de l'arbitrage entre la plus faible mobilité de la main-d'oeuvre et de la population en général et l'ultra-mobilité de l'activité économique (capital, entrepreneurship, spécialistes, etc.) qui a provoqué la quatrième révolution, celle du rôle de l'État.

### 1.4 La quatrième révolution : l'État de l'ère de l'ultra-mobilité

Les gouvernements de plusieurs pays, de nombreux États américains et de plusieurs provinces canadiennes sont devenus, depuis quelques années, des alliés de leur *économie privée* pour rendre leurs entreprises et leurs travailleurs plus concurrentiels et plus efficaces sur le plan international. Ces gouvernements ont pris comme orientation de rendre leur économie privée moins réglementée, moins taxée et plus concurrentielle. En fait, ces gouvernements sont devenus des compétiteurs, non pas pour fournir des subventions aux entreprises ou aux individus mais pour inciter l'activité économique, maintenant mobile, à se localiser sur leur territoire. Réduction des déficits, réduction des dépenses publiques, assouplissement de réglementations de toutes sortes, privatisation, impartition vers le secteur privé ou municipal, réduction du nombre d'administrations publiques, remboursement de la dette publique, diminution des taxes et des impôts font partie des mesures adoptées par ces États.

L'effet cumulé de ces quatre révolutions a été de forcer le secteur privé de l'économie québécoise à relever les défis de l'ultra-mobilité. Plusieurs entreprises du Québec ont donc été incitées à abandonner le modèle Québec inc. pour adopter celui de Québec int'l. Quel est ce modèle ?

## 2. QUÉBEC INT'L

Les entreprises québécoises qui ont adopté le modèle Québec int'l depuis déjà un bon nombre d'années réussissent très bien. Ces entreprises, dont SNC-Lavalin, Bombardier, Quebecor, Téléglobe, Canam-Manac et plusieurs autres, consacrent énormément d'énergie et de ressources à connaître d'abord leurs marchés et leurs clients, à identifier et à développer leurs avantages comparés, à connaître et à adopter les nouvelles technologies, à recenser et à mettre en application les meilleures pratiques d'affaires de leurs compétiteurs, à suivre de près les indicateurs de leur performance relative dans leur marché, etc. Bref, *elles ont adopté des standards internationaux* dans tout ce qu'elles font. Ces entreprises sont responsables de l'extraordinaire poussée que connaît le Québec sur le plan international depuis quelques années.

## 3. L'ULTRA-MOBILITÉ DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET LES POLITIQUES PUBLIQUES

Malgré ces succès, les défis de la globalisation ne sont pas encore totalement relevés. En effet, plusieurs entreprises et plusieurs travailleurs ne pourront vaincre leurs compétiteurs tant que, collectivement, nous n'aurons pas pris le virage international. Notre fiscalité, notre réglementation et plusieurs de nos politiques publiques n'ont pas été conçues pour un monde où l'activité économique est ultra-mobile. L'effet de ces politiques est ainsi souvent totalement contraire aux objectifs initialement recherchés d'une façon légitime. Regardons cela de plus près, en considérant d'abord la fiscalité.

### 3.1 *La fiscalité et l'ultra-mobilité*

Je vais illustrer mon propos à l'aide d'un exemple. Considérons le cas de deux municipalités adjacentes et identiques à tout point de vue. Supposons que la municipalité de Sainte-Grandeur dépense pour les mêmes services plus que la municipalité de Saint-Économe et que toutes ces dépenses additionnelles ne sont financées que par une augmentation de la taxe foncière. Supposons qu'à Saint-Économe, c'est le *statu quo*. Si cette situation se répète d'année en année, il est facile de deviner ce qui se passera : l'augmentation des taxes à Sainte-Grandeur incitera un certain nombre de citoyens à quitter la ville pour aller vivre à Saint-Économe. La demande pour les propriétés à Sainte-Grandeur diminuera, l'évaluation marchande en souffrira et, pour équilibrer le budget, il faudra hausser les taux de taxation. À Saint-Économe, ce sera l'inverse : l'augmentation de la demande pour la propriété poussera le prix des propriétés à la hausse et l'évaluation marchande augmentera, de sorte que le taux de taxation pourra diminuer.

En fait, parce que les citoyens de Sainte-Grandeur sont mobiles, ils ont la possibilité de quitter leur ville pour aller vivre à Saint-Économe et c'est leur mobilité qui change l'assiette fiscale des deux municipalités. L'assiette fiscale de Sainte-Grandeur devient plus petite, donc les citoyens de Sainte-Grandeur sont plus taxés que ceux de Saint-Économe. Qui paie les taxes à Sainte-Grandeur ? Ce sont finalement les citoyens immobiles. En effet, à moyen terme ils sont plus taxés et le prix de leur habitation est plus faible. On en viendra même à dire et à lire dans les journaux que le coût de la vie est plus bas à Sainte-Grandeur qu'à Saint-Économe parce que les propriétés sont moins dispendieuses ! En fait, les résidents de Sainte-Grandeur sont devenus plus pauvres.

Cet exemple suffit pour expliquer le point fondamental. Dans une économie ouverte où il y a une forte mobilité des biens, des services et des facteurs de production, comme le capital et le travail spécialisé, ce sont *grosso modo* les facteurs immobiles qui paient ultimement les taxes et les impôts. Ils paient directement cette facture sous forme de taxes et d'impôts ou indirectement par un niveau d'activité économique plus faible. Bref, tout s'exporte sauf les impôts et les taxes.

L'ultra-mobilité impose donc sur nos choix collectifs de nouvelles contraintes parce qu'elle rend nos assiettes fiscales plus fragiles. Elle rend également nos « assiettes réglementaires » plus fluides. Voyons cela de plus près.

### 3.2 *L'ultra-mobilité et la réglementation*

Au seul niveau du gouvernement fédéral, on dénombre au bas mot 3 000 textes réglementaires que plus de 20 000 fonctionnaires sont chargés de faire respecter. L'an dernier, le gouvernement du Québec a adopté plus de 400 règlements. L'on estime que chaque année, le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec publient à eux deux quelque 10 000 pages de lois et de règlements. Si vous consultez le guide publié par Communication Québec et intitulé *Fonder une entreprise*, vous constaterez que 13 des 52 pages sont consacrées à l'énumération des exigences imposées par les trois paliers de gouvernement : zonage, permis et normes de construction, permis d'exploitation, immatriculation et enregistrement auprès du fisc et de la CSST, décrets de convention collective, protection du consommateur et du territoire agricole, législation environnementale, licences d'exportation ou d'importation, règles d'étiquetage et d'emballage, permis de travail, code du travail, normes minimales de travail, normes concernant les fonds de retraite, etc.

Or, chacune de ces règles possède son histoire, son fondement, ses défenseurs et, il faut l'admettre, la vie en société impose des limites à nos libertés incluant des limites à la liberté économique. Il faut toutefois constater que les coûts économiques de la réglementation sont beaucoup plus élevés lorsque l'activité économique devient ultra-mobile. En effet, les agents économiques peuvent plus facilement échapper à la réglementation en déplaçant l'activité économique sur des territoires moins réglementés. La déréglementation devient ainsi un des facteurs clés de la capacité concurrentielle de nos économies. La

croissance de l'Internet et de la distribution des biens et des services à distance rendront plusieurs de nos règlements plus coûteux sur le plan économique et plus inefficaces.

### 3.3 *Les politiques d'adaptation à l'ultra-mobilité*

La capacité concurrentielle de l'économie québécoise dépend de tous ses avantages comparés comme la richesse de ses ressources naturelles, la qualité de sa main-d'oeuvre, la qualité de son capital physique et technologique, la vigueur de son entrepreneurship ainsi que plusieurs autres facteurs comme la fiscalité et la réglementation.

Or, plus nos avantages comparés autres que ceux reliés à la fiscalité et à la réglementation seront importants, plus notre degré de liberté sera grand en matière de préférences fiscales et réglementaires. C'est d'ailleurs pourquoi la meilleure politique économique est celle qui permet à notre économie de consolider et d'améliorer ses avantages comparés. L'éducation, la formation, le développement de l'entrepreneurship sont et vont demeurer des facteurs clés de succès. Les exemples de l'Allemagne et d'autres pays européens et asiatiques sont à cet égard très éloquentes. L'Allemagne, malgré ces extraordinaires avantages comparés, vient de changer radicalement ses politiques publiques afin d'introduire une plus grande flexibilité sur le marché du travail et une plus grande efficacité dans la gestion des services publics.

Nous devenons donc confrontés à une nouvelle problématique qui découle du fait que les gouvernements de plusieurs de nos compétiteurs ont adopté des politiques fiscales et réglementaires très favorables aux agents et aux facteurs économiques très mobiles dans le but de rendre rapidement leur économie privée plus performante.

Que faire devant de tels défis ?

Pour leur part, les pays européens ont tenté et tentent toujours de créer une union économique en garantissant un minimum commun de politiques sociales. Ils rencontrent d'énormes difficultés tant sur le plan de l'union que sur le plan du minimum commun. En Amérique, la libéralisation du commerce n'a pas été accompagnée d'une telle volonté politique. Les valeurs de nos voisins du Sud sont en cela différentes de celles des pays européens, et ceci exclut une approche supranationale aux défis que posent la globalisation et l'ultra-mobilité. Théoriquement, il y aurait une autre solution : celle de préconiser le retour aux pratiques protectionnistes ; mais cela, évidemment, provoquerait, comme ce fut le cas au début du siècle, une crise économique majeure.

#### CONCLUSION

Nos sociétés modernes semblent donc déchirées entre deux attitudes extrêmes : relever le défi de l'adaptation de nos organisations à ces quatre révolutions en

changeant radicalement fiscalité et réglementation gouvernementale, et jouir peut-être d'une plus grande part de marché de l'activité économique mondiale, ou refuser l'adaptation et risquer de connaître une baisse importante du niveau de vie.

Or, le dilemme de nos gouvernements est encore plus aigu puisque les agents économiques mobiles sont généralement des entrepreneurs, des travailleurs spécialisés et des détenteurs de capitaux, donc des gens plus riches, alors que les agents économiques moins mobiles sont souvent moins riches et plus démunis.

Ainsi, *rien ne garantit que nous prendrons le virage*, parce que plusieurs de nos concitoyens ne sont pas convaincus de la nécessité de ce virage et surtout parce qu'ils n'anticipent pas pour eux de gains nets. En effet, dans plusieurs cas, « l'adaptation » a signifié des pertes d'emplois et la perte « d'acquis sociaux » des années antérieures. De plus, comme ce monde concurrentiel évolue sans cesse, les gains de l'adaptation sont souvent repoussés à plus tard en raison des nouveaux compétiteurs qui accaparent ce qui devait être nos gains de part de marché. La stratégie de l'adaptation devient ainsi moins crédible et le processus est ralenti par les différents groupes de pression.

Pour relever avec succès les défis de l'ultra-mobilité de l'activité économique, il nous faut non seulement prendre le virage international mais aussi faut-il le prendre vite. Nos gouvernements doivent donc rendre la fiscalité et la réglementation plus concurrentielles, mais ils n'obtiendront l'appui de la population pour effectuer ce virage que si les gains résultant d'une économie plus concurrentielle sont répartis plus équitablement. C'est ici que le leadership du secteur privé sera déterminant en favorisant une transition qui se fasse le plus en douceur possible. Je m'explique.

Notre première responsabilité à titre de dirigeants d'entreprises, c'est d'abord de maximiser la valeur du capital des actionnaires. Des entreprises privées rentables et efficaces sont indispensables à l'augmentation de notre part de marché de l'activité économique mondiale, créatrice de richesse collective. Or, dans le contexte de l'ultra-mobilité de l'activité économique, notre capacité de remplir avec succès cette première responsabilité envers nos actionnaires est limitée par le caractère non concurrentiel du cadre fiscal et réglementaire.

D'autre part, la capacité des gouvernements de modifier ce cadre fiscal et réglementaire est limitée par les effets redistributifs des changements nécessaires. Ainsi, pour gérer nos entreprises dans le but de maximiser d'abord la valeur du capital des actionnaires, il est devenu de notre devoir et de notre intérêt de développer le rôle social de nos entreprises et d'assumer un plus grand leadership dans le développement de l'économie sociale.

Il faut l'admettre, nos sociétés, nos organisations, nos entreprises, nos syndicats sont à la recherche de nouvelles façons de faire, de nouveaux modèles en ce qui concerne le développement de l'économie sociale et l'élargissement du rôle social de l'entreprise. Nous le savons, il n'y aura pas de coup de baguette magique



capable de transformer le roc en diamant! Gérer efficacement dans un monde aussi concurrentiel implique la prise de décisions difficiles. C'est pourquoi je fais deux suggestions concrètes : l'une concerne le maintien d'un inventaire des meilleures pratiques d'affaires privées et publiques, et l'autre touche l'adoption d'un système de *benchmarking* du secteur privé et du secteur public.

- *Un inventaire des meilleures pratiques d'affaires privées et publiques*

Les organisations patronales devraient prendre le leadership de la mise sur pied d'un tel inventaire portant sur les meilleures pratiques d'affaires du secteur privé et du secteur public. D'une part, les expériences du secteur privé seraient recensées sous l'angle du développement du rôle social de l'entreprise et de l'économie sociale. Il s'agit ici des expériences de partage d'emplois, de participation aux bénéfiques, de régimes d'apprentis en entreprise, de partenariat entre l'entreprise privée et le monde de l'éducation, de programmes de bénévolat communautaires dans l'entreprise et d'autres implications dans le développement de l'économie sociale. D'autre part, les expériences du secteur public seraient recensées sous l'angle de leur capacité de rendre les travailleurs et les entreprises plus concurrentiels. On pense aux expériences reliées à la tarification de biens publics, à la réingénierie des entreprises publiques, à la flexibilité du marché du travail, etc.

Les coûts de mise à jour d'un tel inventaire pourraient être partagés entre les différents usagers privés et publics. Un tel inventaire devrait être accessible sur Internet et faciliterait l'apprentissage du secteur privé à son rôle social et celui du secteur public à une plus grande efficacité. Comme tout n'a pas la même importance, un *benchmarking* régulier de l'évolution de notre capacité concurrentielle serait également un deuxième outil très efficace.

- *Un benchmarking régulier de notre capacité concurrentielle*

À titre d'exemple, le nombre d'entreprises possédant la certification de qualité ISO 9000 est un indicateur clé dans ce monde de l'ultra-mobilité. La norme ISO 9000 est en effet devenue un standard minimal pour affronter la concurrence internationale. À la fin d'avril 1996, quelque 100 000 entreprises dans le monde auraient reçu la certification ISO 9000 et 511 de celles-ci sont du Québec. Ce nombre est en forte croissance et c'est là une excellente nouvelle. Plusieurs autres indicateurs de notre capacité concurrentielle pourraient être mesurés et publiés régulièrement. L'angle qu'il faut adopter, c'est notre capacité d'attirer ici l'activité économique mobile. Les principaux *benchmarking* toucheraient :

- le caractère concurrentiel du régime fiscal et du cadre réglementaire
- le degré de flexibilité du marché du travail
- la pénétration des nouvelles technologies, etc.

Un inventaire des meilleures pratiques d'affaires privées et publiques ainsi qu'un *benchmarking* de notre capacité concurrentielle pourraient, je crois,

s'avérer deux outils pratiques pour relever avec succès le défi du virage que nous impose l'ultra-mobilité de l'activité économique.

Je demeure convaincu que nous relèverons ce défi avec succès. La participation enthousiaste de la communauté d'affaires au Sommet économique est d'ailleurs un des indicateurs les plus prometteurs de cet espoir. Le succès de plusieurs de nos entreprises sur les marchés extérieurs en est un autre.