



POURQUOI RÉINVESTIR AU QUÉBEC ?[©]

UNE QUESTION DE PROPOSITION DE VALEUR

UNE ÉTUDE SUR LES PERCEPTIONS
DES MULTINATIONALES QUI INVESTISSENT AU QUÉBEC

POURQUOI RÉINVESTIR AU QUÉBEC ?[©]

UNE ÉTUDE SUR LES PERCEPTIONS
DES MULTINATIONALES QUI INVESTISSENT AU QUÉBEC

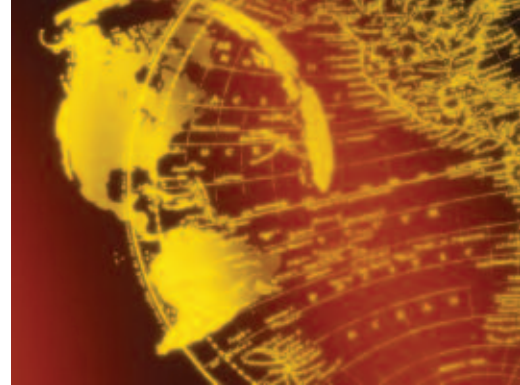
UNE QUESTION DE PROPOSITION DE VALEUR



Le Groupe CAI Global inc.

215, Avenue Redfern
Westmount (Québec) H3Z 3L5
514.982.0095
www.caiglobal.com

SOMMAIRE EXÉCUTIF



La présente étude, *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®], a pour objectif dans un premier temps d'établir les avantages concurrentiels du Québec et d'étudier les défis auxquels les filiales de grandes compagnies sont confrontées. Dans un deuxième temps, l'étude propose d'établir la proposition de valeur actuelle du Québec. Enfin, ce rapport a aussi pour objectif d'informer les Québécois et les agents de développement économique des avantages concurrentiels du Québec et des réalités en jeu, de façon à ce que les défis détectés soient relevés efficacement et les problèmes ciblés et résolus.

La mondialisation des marchés a entraîné des modifications importantes du système économique mondial. L'émergence de nouveaux débouchés, les réalités économiques, environnementales et sociales mouvantes influencent les multinationales dans leurs prises de décisions. À l'heure où l'économie est toujours plus globalisée et qu'elle comprend de nouveaux acteurs comme la Chine, de nouvelles tendances comme « l'outsourcing » et de nouveaux accords de commerce (Union européenne), quels sont les avantages et les désavantages précis du Québec pris en considération par les multinationales dans leurs décisions d'investir ou de réinvestir au Québec ?

L'investissement direct étranger est considéré comme un important moteur de la croissance économique. L'internationalisation de la production permet de mieux exploiter les avantages des entreprises et des pays, d'intensifier les pressions concurrentielles et de stimuler le transfert de technologie et l'innovation. Les filiales étrangères sont les conduits par lesquels l'investissement se répand dans les pays hôtes. C'est pour toutes ces raisons que l'investissement étranger est convoité par tous les pays qui reconnaissent son impact économique et le rôle joué par les multinationales dans son allocation.

Le Québec compte un grand nombre de filiales qui représentent plus de 179 000 emplois. Ces filiales ont un impact sur l'activité économique autour d'elles et leur influence est immense, particulièrement dans le secteur technologique. Chaque année, ces filiales injectent des milliards de dollars dans l'économie québécoise sous forme de transferts technologiques et de R-D. De plus, une myriade de sous-traitants et de fournisseurs travaille pour ces filiales et augmente à son tour sa productivité. Le monde de l'investissement étranger est très dynamique et les enjeux sont importants.

Plusieurs études tentent d'évaluer la position du pays, des provinces et même des villes afin de dresser un portrait compétitif de chacune des entités évaluées. Une partie des études présentées ont pour but de mesurer l'impact des investissements étrangers sur différents aspects de la vie économique du pays (productivité, innovation, R-D, etc.). D'autres évaluent le rang de Montréal ou du Québec dans leur capacité à attirer et retenir des investissements étrangers. Ces études détaillent l'impact des investissements étrangers ou identifient les qualités qui permettent au Québec ou à des villes comme Montréal d'attirer les investissements d'entreprises.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

En tant que sélecteur de sites, le Groupe CAI Global a côtoyé un grand nombre d'entreprises ce qui lui a permis de découvrir une dynamique bien particulière aux multinationales : le processus d'attribution de mandat par la maison mère. Cette dynamique est critique pour les filiales dans leurs efforts pour obtenir des mandats continentaux et mondiaux et ainsi assurer leur survie. C'est en travaillant avec ces filiales de multinationales que CAI a saisi la complexité environnementale dans laquelle les filiales doivent évoluer en relation avec leur maison mère, et la concurrence qu'elles subissent entre elles. La compétition est intense au sein d'une multinationale pour obtenir des projets afin d'assurer la prospérité de la filiale. Pour y arriver, les dirigeants doivent prendre connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise, mais aussi de l'environnement dans lequel ils se situent. Les juridictions qui se retrouvent en compétition pour l'obtention de ce mandat doivent connaître leur proposition de valeur pour être en mesure de la communiquer à la filiale qui à son tour la présentera à la maison mère. Cette compétition est tout aussi intense en ce qui concerne les autorités des juridictions qui soutiennent ces entreprises dans leurs efforts.

Dès 1994, avec l'étude intitulée *Pourquoi investir au Québec?*[®], CAI s'est penchée sur l'opinion des dirigeants de filiales de multinationales. L'étude a produit des résultats intéressants sur la vision des dirigeants concernant le Québec et son environnement d'affaires. En 2006, l'entreprise réitère l'expérience avec une étude intitulée *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] qui a pour but de prendre le pouls des dirigeants des filiales de multinationales sur le territoire québécois. Pour y arriver, CAI Global a récolté et analysé l'opinion de ces dirigeants par une analyse quantitative des réponses au sondage et une analyse qualitative des entrevues individuelles. L'étude a permis de recueillir 92 questionnaires et d'effectuer plus de 30 entrevues avec des dirigeants de multinationales. Au total, les entreprises participantes à l'étude représentent pas moins de 27 575 emplois au Québec, soient 15 % de tous les employés québécois travaillant pour une multinationale étrangère au Québec.

Les résultats obtenus sont extrêmement pertinents et donnent beaucoup d'informations aux acteurs des secteurs privés et publics. De toutes ces opinions exprimées, il est possible de tirer plusieurs observations et conclusions sur divers sujets tels le climat d'affaires au Québec, la compétitivité de la province, ses forces, ses faiblesses, sa capacité à attirer de l'investissement étranger et sa proposition de valeur. Ceci ne représente qu'une petite partie des nombreux constats et observations qu'il a été possible de dégager des réponses et entrevues des participants :

- 92 % des filiales participantes sont au Québec depuis 10 ans et plus
- 33 % des répondants affirment que leurs opérations au Québec sont menacées
- 54 % des filiales travaillent à l'expansion de leur mandat, 46 % ne le font pas
- 95 % des répondants indiquent que le coût de la main-d'œuvre est très important ou important pour la maison mère
- 33 % des filiales participantes pensent que le Québec est en train de devenir plus compétitif alors que 40 % des filiales (représentant 15 542 emplois) ne sont pas d'accord avec cette affirmation

SOMMAIRE EXÉCUTIF

- 52 % des répondants estiment le Québec moins compétitif dans l'attraction d'investissements directs étrangers qu'il y a 10 ans. Ces filiales emploient 16 740 travailleurs québécois
- 86 % des filiales participantes jugent leur expérience d'affaires au Québec positive jusqu'à présent
- 66 % des filiales de multinationales affirment que l'assistance gouvernementale est très importante ou importante dans la présentation d'un projet d'investissement à leur maison mère
- 83 % des dirigeants de filiales québécoises trouvent que la politique économique gouvernementale n'est pas claire
- 47 % des répondants indiquent que la question nationale ne constitue pas un irritant pour leur maison mère
- 56 % des répondants affirment que leurs activités au Québec ne sont pas menacées par la souveraineté

L'intention de cette étude n'est pas d'être alarmiste ou pessimiste à propos de la position du Québec, mais plutôt d'avertir les politiciens, décideurs économiques et le public en général des défis qui attendent le Québec dans l'attraction d'investissements ou de réinvestissements étrangers. Les éléments de réponses apportés par les dirigeants de filiales permettront à ces acteurs d'identifier correctement la proposition de valeur de la province. Ils seront par la suite plus en mesure de mieux vendre le Québec et seront au courant de ce qui fait la force de la province dans le développement économique.

En tant que sélecteur de site et grâce à ses relations privilégiées avec plusieurs entreprises internationales, CAI Global comprend l'importance pour une juridiction de connaître sa proposition de valeur et d'avoir notion de ce que les investisseurs recherchent. Avec cette étude, CAI propose un portrait des impressions et opinions des dirigeants de filiales de multinationales sur le Québec, la compétitivité de la province et sa proposition de valeur. De plus, cette étude présente, toujours selon l'opinion de ces dirigeants, les 20 critères d'investissements où la performance du Québec est la meilleure et qui constituent la proposition de valeur actuelle de la province.

INTRODUCTION

La mondialisation des marchés a entraîné des changements importants dans le système économique mondial. L'émergence de nouveaux débouchés, les réalités économiques, environnementales et sociales mouvantes influencent les multinationales dans leur prise de décision. Aujourd'hui, la mondialisation des marchés est devenue synonyme, entre autres, d'une augmentation de la concurrence, d'une diffusion des informations plus rapide et sur plus grande échelle, d'attentes plus élevées de la part des consommateurs et d'une productivité mondiale accrue. Ces phénomènes ont une profonde influence sur le processus décisionnel des multinationales, plus particulièrement en ce qui a trait aux activités de leurs filiales.

Les gouvernements à travers le monde reconnaissent l'importance du rôle joué par les investissements des multinationales dans l'atteinte des objectifs de développement économique des pays. Ainsi, ces investissements sont cruciaux pour satisfaire l'ambition canadienne de développer une économie continentale avec une faible population. Les prévisions économiques préparées par Industrie Canada et le Ministère des affaires étrangères et du Commerce international estiment que chaque nouveau milliard investi au Canada peut générer jusqu'à 45 000 emplois et une contribution au PIB de 4,5 milliards de dollars sur une période de cinq ans. L'étude soutient également qu'un emploi sur dix existe grâce aux investissements directs étrangers (IDE). De plus, le Conseil économique des provinces de l'Atlantique, en mai 2002, publiait un rapport sur le transfert de connaissances et de technologies en indiquant que 33 % des dépenses en recherche et développement (R-D) proviennent des investisseurs étrangers. Pour le Québec, l'IDE joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs de développement économique :

- L'IDE est un important créateur d'emplois
- L'IDE stimule l'innovation, la compétition et le transfert de la connaissance et de la technologie
- L'IDE génère des retombées pour les entreprises locales
- L'IDE est à l'origine de plus de 50 % des exportations
- L'IDE signifie la présence au Québec de plus de 500 mandats corporatifs
- Approximativement 75 % des investissements étrangers au Québec proviennent de réinvestissements de filiales de multinationales étrangères

Le Québec doit, de plus, faire face à des difficultés qui lui sont propres : déclin démographique, politique gouvernementale axée sur les partenariats public-privé, question constitutionnelle toujours en suspens. Ces nouveaux facteurs altèrent la perception du Québec par les filiales et leurs maisons mères, et influent sur leurs décisions d'investissement. Les Québécois s'inquiètent du futur du Québec et de sa situation dans l'économie mondiale. Malgré leurs opinions différentes, tous ont à cœur la prospérité de la province et son rôle dans l'attraction des IDE.

C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre les défis auxquels font face les filiales québécoises. Le gouvernement doit savoir, les associations syndicales se doivent d'être au courant, les entreprises ont besoin d'être informées et les citoyens méritent de connaître les défis qui attendent le Québec, de la formation et l'implication de sa population à sa capacité de créer de la richesse et de croître économiquement.



INTRODUCTION

LA PERCEPTION DES MULTINATIONALES QUI INVESTISSENT AU QUÉBEC

Dans ce contexte, le Groupe CAI Global inc. est persuadé de la pertinence aujourd'hui de procéder à une mise à jour afin de dresser le nouveau portrait du Québec et de sa proposition de valeur. La perception de la province par les dirigeants de filiales de multinationales est nécessaire pour établir les avantages et désavantages compétitifs du Québec aux yeux de ces filiales.

À l'heure où l'économie est toujours plus globalisée, qu'elle comprend de nouveaux acteurs comme la Chine, de nouvelles tendances comme « l'outsourcing » et de nouveaux accords de commerce (Union européenne), quels sont les avantages et les désavantages précis du Québec pris en considération par les multinationales dans leurs décisions d'investir ou de réinvestir au Québec ?

Le Québec compte 1 718 filiales¹ qui représentent plus de 179 000 emplois². Ces filiales ont un impact sur l'activité économique autour d'elles et leur influence est immense, particulièrement dans le secteur technologique. Chaque année, ces filiales injectent des milliards de dollars dans l'économie québécoise sous forme de transferts technologiques et de R-D. De plus, une myriade de sous-traitants et de fournisseurs travaillant pour ces filiales augmentent à leur tour leur productivité. Le monde de l'investissement étranger est très dynamique et les enjeux sont importants. Pour ces raisons, il faut comprendre les perceptions des filiales de multinationales sur le Québec en plus d'identifier la nouvelle proposition de valeur de la province.

REMERCIEMENTS

L'étude *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] n'aurait été possible sans le temps et l'effort des partenaires et des associés de CAI.

Nous tenons premièrement à remercier personnellement les hauts dirigeants qui ont pris le temps de compléter le questionnaire et de donner généreusement de leur temps pour des entrevues individuelles. L'information recueillie est de grande valeur pour le succès et la validité de l'étude. Merci à tous ces hauts gestionnaires qui ont à cœur la prospérité et la croissance du Québec.

Deuxièmement, Le Groupe CAI Global tient à remercier M. Steven Jast, Président de ROI Recherche sur les Occasions d'Investissements, une firme spécialisée dans la recherche de données pertinentes et dans la recherche spécialisée en matière d'investissements et de projets d'expansion. ROI a assisté CAI tout au long de cette initiative en fournissant notamment la base de données et certaines des informations stratégiques qui se retrouvent dans l'étude. De plus, l'équipe ROI a aussi fourni des données stratégiques et analytiques qui se retrouvent tout au long de l'étude.

Finalement, CAI souligne la contribution, le professionnalisme et l'implication de toute l'équipe. Une reconnaissance particulière doit être attribuée à M. Marc Beauchamp, consultant chez CAI, pour son rôle en tant que rédacteur, analyste et coordinateur de cette étude. Mme Jayne McNaughton, Mme Sharon Baker et M. Sébastien Darisse ont aussi grandement contribué à l'étude dans la recherche, le contrôle de qualité, la gestion de la base de données et dans leur soutien général à cette initiative.



Howard R. Silverman
Président et chef de la direction
Le Groupe CAI Global inc.

¹ E&B Data

² Idem

INFORMATIONS SUR LES RÉPONDANTS



L'étude *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] a permis de recueillir 92 questionnaires et d'effectuer plus de 30 entrevues avec des dirigeants de multinationales. Au total, les entreprises participantes à l'étude représentent pas moins de 27 575 emplois au Québec, soient 15 % de tous les employés québécois travaillant pour une multinationale étrangère au Québec. La marge d'erreur des résultats obtenus est de 4,5 %. Voici un portrait de ces répondants :

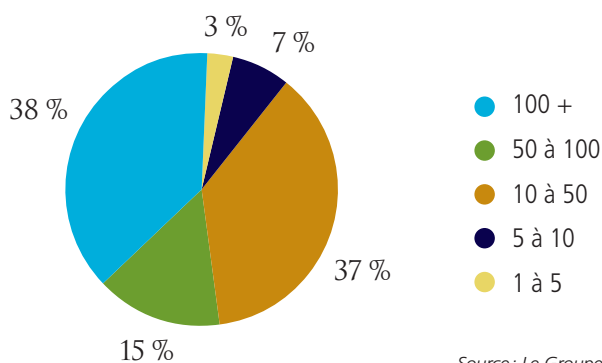
PROFIL DES RÉPONDANTS

Suite à l'analyse des résultats, l'étude *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] a permis de récolter l'opinion de 92 dirigeants de filiales de multinationales étrangères évoluant au Québec. De ces 92 répondants, 22 tiennent le rôle de Président et 22 sont Vice-présidents de leur entreprise. De plus, 32 répondants tiennent le rôle de directeur d'une des fonctions administratives de l'entreprise (marketing, ressources humaines, etc.), 10 sont des directeurs d'usine et 6 occupent le poste de contrôleur.

PROFIL DES ENTREPRISES

Selon un échantillonnage basé sur le chiffre d'affaires, la majorité des répondants proviennent de grandes multinationales ayant un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars et plus. La répartition des répondants est assez diverse, 15 % des entreprises participantes ayant atteint un chiffre d'affaires entre 50 et 100 millions de dollars et 37 % de 10 à 50 millions.

CHIFFRE D'AFFAIRES (Millions de dollars)



Source: Le Groupe CAI Global inc., 2006

INFORMATIONS SUR LES RÉPONDANTS

Le tableau suivant présente la répartition des répondants par secteurs industriels. Ces secteurs ont été sélectionnés selon la dénomination des secteurs industriels du Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE).

Notons que la proportion de répondants par secteurs correspond sensiblement au portrait de la réalité économique québécoise.

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR SECTEURS INDUSTRIELS	
Aérospatiale	3 %
Automobile	4 %
Construction	11 %
Énergie	2 %
Équipement électrique et électronique	14 %
Matériaux avancés	2 %
Métallurgie	9 %
Plasturgie	5 %
Produits alimentaires	2 %
Produits chimiques, pâtes et papier	11 %
Produits de consommation	10 %
Santé et Biotechnologie	10 %
Soins de beauté	1 %
Technologie de l'information et des communications	12 %
Textiles	3 %
Transport terrestre et maritime	1 %

Source: Le Groupe CAI Global inc., 2006

Suivant la section permettant d'identifier le répondant, le questionnaire comptait trois sections distinctes. Voici maintenant le résultat aux questions pour ces trois sections :

1. Environnement interne
2. Environnement économique
3. Environnement social

CONSTATS ET FAITS SAILLANTS



Récolter l'opinion de 92 hauts dirigeants de filiales de multinationales et rencontrer en entrevue plus de trente d'entre eux permet de recueillir une importante quantité d'informations et de données. La section précédente avait pour but de présenter les réponses par question dans l'ordre du questionnaire. Les résultats de l'étude contiennent en soi des informations privilégiées que des acteurs du milieu économique ont accepté de partager. Ces répondants ont donné de leur temps pour se prononcer sur le réinvestissement des multinationales au Québec et sur la situation économique de la province.

Il faut souligner le nombre important d'entreprises qui ont tenu à prendre position sur le sujet. En répondant aux questionnaires, en rencontrant les analystes, en acceptant la publication de leur nom dans cette étude, les dirigeants ont voulu faire passer un message fort, exprimer leur vision du Québec et de sa proposition de valeur. Bien entendu, d'autres entreprises ont préféré conserver l'anonymat.

Voici un sommaire des faits saillants qui ressortent de ces résultats.

- 86 % des répondants mentionnent que la langue officielle de l'entreprise est l'anglais
- 92 % des filiales participantes sont situées au Québec depuis 10 ans et plus
- 32 % des répondants jugent la performance de leur filiale québécoise supérieure à celle de ses filiales sœurs dans le reste du monde, alors que seuls 20 % la trouvent inférieure
- 47 % des filiales ont un mandat mondial alors que 63 % d'entre elles ont un mandat continental
- 54 % de ces filiales travaillent à l'expansion de leur mandat, 46 % ne le font pas
- 33 % des répondants affirment que leurs opérations au Québec sont menacées
- 56 % des répondants trouvent que l'assistance gouvernementale est un facteur d'investissement très important ou important
- 95 % des répondants indiquent que le coût de la main-d'œuvre est très important ou important pour la maison mère
- 76 % des répondants indiquent que la disponibilité de l'infrastructure énergétique est très importante ou importante. 74 % pensent de même pour le coût de l'infrastructure énergétique et 70 % pour la qualité de l'infrastructure énergétique
- 84 % des maisons mères estiment la stabilité politique très importante ou importante lors d'une décision d'investissement
- 21 % seulement des répondants ont indiqué que le critère du choix des activités culturelles et du choix des activités de loisir est très important ou important pour la maison mère
- 55 % des répondants trouvent que les entreprises de leur secteur industriel sont plus compétitives qu'il y a 10 ans alors que 24 % (représentant 14 412 emplois au Québec) pensent le contraire
- 33 % des filiales participantes pensent que le Québec est en train de devenir plus compétitif alors que 40 % des filiales (représentant 15 542 emplois) ne sont pas d'accord avec cette affirmation

CONSTATS ET FAITS SAILLANTS

- 52 % des répondants estiment que le Québec est moins compétitif qu'il y a 10 ans dans l'attraction d'investissements directs étrangers. Ces filiales emploient 16 740 travailleurs québécois
- 86 % des filiales participantes jugent positivement leur expérience d'affaires au Québec jusqu'à présent
- 71 % des filiales seraient prêtes à présenter un projet de réinvestissement à leur maison mère
- 45 % des répondants indiquent que leur maison mère ne réinvestirait pas au Québec
- 66 % des filiales de multinationales affirment que l'assistance gouvernementale est très importante ou importante dans la présentation d'un projet d'investissement à leurs maisons mères
- 51 % ont déjà demandé une aide financière au gouvernement du Québec
- 53 % approuvent l'approche du gouvernement québécois dans attraction et la promotion de l'investissement, 18 % la critiquent
- 83 % des dirigeants de filiales trouvent que la politique économique gouvernementale québécoise n'est pas claire
- 33 % des filiales affirment que la main-d'œuvre québécoise dans leur secteur industriel est de qualité supérieure à celle des autres pays industrialisés
- 38 % des filiales disent opérer en français alors que 50 % indiquent travailler dans les deux langues
- 72 % des répondants trouvent que les Québécois portent trop d'attention aux questions politiques et de langue
- 80 % des filiales affirment que le niveau de syndicalisation et les règles de relations de travail au Québec entravent la capacité de faire des affaires au Québec
- 41 % des répondants indiquent que le débat linguistique est un irritant pour leur maison mère
- 63 % des répondants indiquent que la question constitutionnelle n'est pas un irritant pour leur maison mère
- 47 % des répondants indiquent que la question nationale n'est pas un irritant pour leur maison mère
- 56 % des répondants affirment que leurs activités au Québec ne sont pas menacées par la souveraineté

Ces quelques faits saillants permettent de dresser le portrait de la perception du Québec par les filiales. Plusieurs conclusions et observations peuvent être tirées de ces résultats : nous les présenterons dans le chapitre suivant.

OBSERVATIONS



À la lecture de toutes les opinions exprimées, plusieurs observations et conclusions se dessinent sur divers sujets tels le climat d'affaires au Québec, sa compétitivité, ses forces, ses faiblesses, sa capacité à attirer l'investissement étranger et sa proposition de valeur. Voici un portrait des constats et observations selon différentes thématiques qui dérivent des résultats obtenus.

DESCRIPTIF DES RÉPONDANTS

À la lumière des résultats obtenus, on observe que la grande majorité des répondants à cette étude proviennent de filiales de grandes multinationales : moins de 10 % des répondants ont indiqué avoir un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars ou moins contre 53 % déclarant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de dollars. Les filiales participantes représentent un impressionnant 27 575 emplois au Québec.

Les filiales qui ont participé à cette étude représentent adéquatement la réalité québécoise en termes de répartition sectorielle et de pays d'origine. On constate aussi que l'anglais demeure la langue la plus utilisée par la maison-mère comme c'était déjà le cas en 1994. Soulignons cependant que la moitié des filiales disent utiliser les deux langues (anglais et français) dans leurs opérations au Québec, un résultat similaire à celui obtenu en 1994.

92 % des filiales ayant participé à cette étude sont localisées au Québec depuis plus de 10 ans, ce qui signifie qu'elles connaissent la province, les lois et politiques, le climat économique, la proposition de valeur et la compétitivité du Québec. Leurs réponses et opinions sont donc particulièrement pertinentes, car elles reflètent une longue expérience d'affaires au Québec.

On observe que les entreprises participantes sont principalement chargées de mandats de fabrication, suivis par les mandats de vente, de service et de R-D. Près de la moitié des répondants sont responsables de mandats mondiaux, et un peu plus de la moitié détiennent un mandat continental. 54 % des répondants, représentant 14 890 emplois, affirment travailler à l'expansion de leur mandat, contre 46 % n'ayant pas pris d'action en ce sens. Ces dernières entreprises risquent à terme de perdre leur compétitivité et de ne pas recevoir d'investissements de la part de la maison mère. Cela signifie aussi, pour les 12 684 employés québécois concernés, le risque de voir leur entreprise fermer ses portes.

OBSERVATIONS

COMPÉTITIVITÉ

Quelques observations et constats touchant la compétitivité globale du Québec ou des filiales peuvent être mis de l'avant suite aux résultats du questionnaire et des entrevues. Voyons d'abord ce qui peut être dit sur la compétitivité des filiales.

Un total de 55 % des répondants jugent les performances de leur filiale meilleures qu'il y a dix ans. Cependant, le regard des dirigeants sur la compétitivité de leur entreprise est en général beaucoup moins positif qu'il y a douze ans. Ainsi, les répondants sont moins nombreux qu'en 1994 à estimer que les performances de leur filiale québécoise sont supérieures à celles des filiales sœurs de l'étranger. Parallèlement à ce résultat, le nombre de dirigeants estimant ces performances inférieures à celles des filiales sœurs a notablement augmenté. La perception des filiales par elles-mêmes s'est dégradée, ce qui peut devenir dangereux si les entreprises ne prennent pas d'actions rapides pour contrer le mouvement et attirer de nouveaux investissements. Ainsi, plus du tiers des entreprises participantes (représentant 16 545 emplois) disent craindre que leurs activités au Québec soient menacées. Ces entreprises en particulier méritent que l'on s'intéresse à leurs opinions et à leurs besoins pour survivre au Québec.

La compétitivité du Québec a aussi fait l'objet de questions et d'analyses de la part des répondants. On observe notamment que 40 % des répondants estiment que le Québec ne deviendra pas plus compétitif dans le futur. Ce résultat est d'autant plus inquiétant lorsque l'on sait qu'en 1994, 70 % des répondants voyaient le Québec devenir plus compétitif. Plusieurs raisons de différentes natures expliquent cette sombre opinion (taux de change, prix du pétrole, Chine, etc.). En terminant, mentionnons que pour 80 % des répondants, la syndicalisation et les règles générales régissant les relations de travail québécoises entravent la capacité de faire des affaires au Québec.

Nombreux aussi sont les répondants qui estiment que les entreprises québécoises de leur secteur sont plus compétitives qu'il y a dix ans.

La capacité du Québec à attirer les investissements internationaux est vue de la même façon : 52 % des répondants jugent la province moins compétitive qu'il y a dix ans dans l'attraction des investissements étrangers.

OBSERVATIONS

CLIMAT, ENVIRONNEMENT ET EXPÉRIENCE D'AFFAIRES

La section précédente a permis de mettre en lumière l'opinion des filiales sur la compétitivité présente et future de leur entreprise et du Québec, opinion plus mitigée qu'en 1994. Voyons maintenant quelles conclusions peuvent être tirées sur le climat d'affaires au Québec et sur l'expérience d'affaires des filiales jusqu'à aujourd'hui.

On observe que 52 % des répondants au sondage sont satisfaits du climat d'affaires au Québec; ce bon résultat est confirmé par sa constance, 51 % des répondants à l'étude de 1994 ayant partagé cette bonne opinion. 86 % des répondants jugent positive leur expérience d'affaires à titre de filiales au Québec alors que ce résultat atteignait 91 % en 1994.

Les répondants ont encore confirmé leur bonne expérience d'affaires au Québec en affirmant à 71 % qu'ils seraient prêts à présenter un projet de réinvestissement à leurs maisons mères. Toutefois, basé sur cette même expérience, 46 % des répondants (représentant 12 684 emplois) pensent que la maison mère ne serait pas disposée à réinvestir dans sa filiale québécoise.

56 % des répondants pensent que la question de la souveraineté ne menace pas la maison mère dans sa décision d'investir, en hausse de 11 % par rapport à 1994. De plus, 57 % des participants ne croient pas que la souveraineté menace leurs activités au Québec. Le nombre de répondants estimant que les Québécois portent trop d'attention aux questions politiques et de langue est en diminution depuis 1994, passant de 83 % à 72 % aujourd'hui.

Bien que les hauts dirigeants de filiales de multinationales voient le Québec comme un bon endroit pour faire des affaires, leur opinion s'assombrit lorsque l'on compare le Québec avec le reste du monde. Comme observé précédemment, les dirigeants de filiales ne trouvent pas que le Québec développe correctement sa compétitivité mondiale malgré son excellent environnement d'affaires. L'expérience d'affaires d'une filiale comprend autant ses succès économiques que ses relations avec les acteurs économiques de son milieu, notamment les autorités gouvernementales.

Les décisions d'investissements de ces maisons mères se fondent sur plusieurs critères différents. La section suivante reprend les principaux critères d'investissements exposés dans le questionnaire.

OBSERVATIONS

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

L'investissement est très mobile, et son attraction et sa rétention demandent aux juridictions de rester à l'affût des besoins ou des critères recherchés par l'investisseur. L'étude *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] a demandé aux participants d'évaluer l'importance des principaux critères d'investissement pour la maison mère ainsi que la performance du Québec pour ceux-ci. Le tableau suivant présente, selon les répondants au sondage, les 41 critères d'investissements en ordre d'importance ainsi que la performance du Québec pour chacun d'eux.

LES 41 CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

Critères d'investissement	Importance pour la maison mère	Performance du Québec	Critères d'investissement	Importance pour la maison mère	Performance du Québec
Coût main-d'œuvre spécialisée	1	19	Qualité des infrastructures	22	15
Disponibilité main-d'œuvre spécialisée	2	16	Coût infrastructure télécom.	23	20
Qualité main-d'œuvre spécialisée	3	1	Disponibilité des infrastructures	24	22
Stabilité politique	4	24	Système juridique	25	14
Accès au marché	5	13	Qualité du système d'éducation	26	21
Coût des frais marginaux	6	39	Qualité de vie	27	3
Disponibilité infrastructure transport	7	9	Facteurs personnels	28	17
Réglementation environnementale	8	10	Disponibilité assistance gouvernementale	29	33
Sécurité	9	2	Déductions à la source	30	40
Disponibilité infrastructure télécom.	10	5	Qualité du système de santé	31	28
Disponibilité infrastructure énergétique	11	4	Facteur linguistique	32	27
Taille du marché domestique	12	34	Coût de l'espace immobilier de classe A	33	32
Qualité infrastructure télécom.	13	6	Qualité de l'espace immobilier de classe A	34	30
Coût infrastructure énergétique	14	12	Disponibilité de l'espace immobilier de classe A	35	31
Proximité clientèle	15	23	Proximité fournisseur	36	29
Taux imposition entreprise	16	36	Taux d'imposition sur le revenu des personnes	37	41
Coût infrastructure transport	17	25	Proximité compétiteurs	38	38
Coût des infrastructures	18	26	Choix des activités culturelles	39	11
Qualité infrastructure transport	19	18	Choix des activités de loisir	40	8
Qualité infrastructure énergétique	20	7	Proximité siège social	41	37
Disponibilité crédits fiscaux	21	35			

Source: Le Groupe CAI Global inc., 2006

La mise en ordre des critères d'investissement par importance pour la maison mère permet d'avoir un portrait clair de ce qui est recherché lors de l'investissement. La section suivante présente une analyse des résultats par thème.

OBSERVATIONS

- **Main-d'œuvre**

On remarque immédiatement à quel point la main-d'œuvre joue un rôle majeur au moment de la prise de décision d'investissement. Selon les dirigeants de filiales de multinationales, le coût de la main-d'œuvre est le principal critère d'investissement pris en considération par la maison mère, suivi par la disponibilité et la qualité de cette main d'œuvre. Le Québec a longtemps été reconnu comme une province où le coût de la main-d'œuvre était plus bas qu'aux États-Unis en particulier. Les résultats soulignent plutôt la bonne qualité de la main-d'œuvre québécoise, critère pour lequel la province reçoit la meilleure appréciation.

- **Aspects juridiques, politiques et réglementaires**

La liste des critères d'investissements démontre à quel point les éléments reliés aux aspects juridiques, politiques et réglementaires ont de l'importance pour les maisons mères. Notons la place importante accordée à la stabilité politique (4^e), à la réglementation environnementale (8^e) et à la sécurité (9^e). La performance du Québec est excellente dans le cas de la sécurité (2^e) et de la réglementation environnementale (10^e), moins dans le cas de la stabilité politique (24^e). Le Québec reçoit aussi une bonne appréciation pour certains critères comme le choix des activités de loisir, culturelles et la qualité de vie, bien que ces trois éléments n'aient pas nécessairement d'importance pour la maison mère.

- **Accès au marché**

Traditionnellement, le Québec fait la promotion de son emplacement proche du marché américain. En s'installant au Québec, une entreprise a aussi accès à un des plus importants marchés de consommateurs au monde : les États-Unis. Cet axe de promotion est judicieux, puisque les résultats de cette étude et les commentaires recueillis démontrent que l'accès au marché constitue un critère d'investissement extrêmement important.

Pourtant, depuis un certain temps, la performance du Québec pour ce critère d'investissement diminue. Les dirigeants d'entreprises remettent en question l'avantage d'investir au Québec dans le but d'avoir accès au marché local et américain. Avec le dollar canadien qui prend de la vigueur face à la devise des États-Unis, cette hausse frappe de plein fouet les filiales américaines établies sur le territoire, d'autant plus que près de 70 % de tous les investissements étrangers au Québec proviennent des États-Unis. Auparavant, avec un dollar canadien autour de 70 ¢ ou 80 ¢ américain, une entreprise installée au Québec pouvait réaliser un profit commercial en vendant son produit sur le marché américain en plus de générer un profit sur le taux de change. Aujourd'hui, la hausse de la valeur de la devise canadienne augmente les coûts d'opérations, diminue les profits en plus de faire perdre l'avantage sur le taux de change. La perte de profit est double et inquiète grandement les dirigeants de filiales de multinationales américaines. Celles-ci rapatrient leurs entreprises et mandats vers les États-Unis puisque les coûts d'opérations sont pratiquement les mêmes.

OBSERVATIONS

Aux changements subits par le dollar canadien s'ajoute la hausse du coût du pétrole. En 15 ans, le prix du baril de pétrole a connu une forte hausse, ce qui met de la pression sur les coûts d'opérations et notamment les coûts de transport des entreprises. Cette nouvelle réalité affecte la proposition de valeur du Québec dans sa promotion d'accès au marché. Auparavant, une entreprise étrangère pouvait s'installer au Québec pour profiter entre autre des coûts de transports avantageux permettant de desservir les marchés canadien et américain. Cependant, la hausse du coût du pétrole a alourdi les coûts de transport pour les entreprises desservant ces marchés. De plus, les filiales établies au Québec desservant le marché américain perdent de la compétitivité contre les entreprises déjà situées sur le territoire américain et qui n'ont pas à parcourir d'aussi grandes distances pour desservir les États-Unis. Pour cette raison, les multinationales américaines, qui représentent plus de la moitié des filiales au Québec, sont tentées de conserver leurs opérations sur le territoire américain afin de diminuer les coûts de transport.

Parce que ces deux éléments affectent l'attrait de l'accès au marché promu par le Québec, il est important que les instances économiques concernées restent à l'affût de ce changement.

- **Infrastructures**

À la lecture des résultats, l'importance des infrastructures énergétiques, de transport et de télécommunication comme critère d'investissement est évidente. Le Québec offre une très belle performance tant pour le coût, la qualité que la disponibilité des infrastructures énergétiques ou de télécommunications. On constate toutefois que les résultats sont moins probants en ce qui concerne la qualité et le coût des infrastructures de transport.

- **Incitatifs financiers**

Le tableau sur les critères d'investissement permet de mettre en perspective les différents critères d'investissements évalués par la maison mère dans sa prise de décision. Il permet aussi d'avoir une idée de la pertinence de chacun des critères dans ce processus de décision. On constate qu'en tout premier lieu, la maison mère prend en considération les questions de main-d'œuvre, les infrastructures, l'accès au marché et certains aspects juridiques, politiques et réglementaires. Tous ces éléments proviennent de l'environnement économique dans lequel l'entreprise évolue et il est normal pour une entreprise de s'y attarder en priorité avant d'y investir.

D'autres facteurs viennent ensuite s'ajouter à l'analyse pour influencer la décision de l'entreprise, notamment les incitatifs financiers. On observe que la disponibilité des crédits fiscaux (21^e) et la disponibilité de l'assistance gouvernementale (29^e) ont une certaine importance dans le processus de décision mais ne figurent pas dans les vingt premiers. Ces deux critères ne sont pas les plus importants pour la maison mère pour la simple et bonne raison que ces entreprises s'installent dans un endroit pour y faire de l'argent et parce qu'elles jugent que cet endroit satisfait des critères primordiaux (main-d'œuvre, infrastructures, accès au marché, etc.). Comme mentionné par un participant au sondage en entrevue, les entreprises ne sont pas à la recherche d'argent gratuit mais bien d'incitatifs à l'investissement.

OBSERVATIONS

Ces entreprises, lors d'investissements initiaux, sélectionnent en priorité un endroit qui présente des critères qui leur permettront de développer des affaires (accès au marché, accès à une main-d'œuvre, qualité infrastructure, etc.) et ultimement faire des profits. À ce stade, le critère des incitatifs financiers ne fait pas partie des aspects prioritaires à évaluer, il sera plutôt considéré comme un point positif supplémentaire dans la décision finale.

C'est au moment des réinvestissements que les incitatifs financiers prennent tout leur sens. Les réponses des participants à cette étude démontrent clairement qu'une assistance gouvernementale peut permettre à une filiale de se démarquer de ses filiales sœurs devant la maison mère. 51 % des répondants ont déjà demandé une aide financière du gouvernement du Québec. Cela leur permet d'être mieux positionné pour obtenir un mandat et ainsi un réinvestissement. Comme il a été expliqué dans cette étude, pratiquement toutes les filiales d'une multinationale peuvent raisonnablement prétendre à un réinvestissement de la part de la maison mère. Si l'une d'entre elles présente des incitatifs financiers qui diminueront directement le coût du projet, elle sera alors en meilleure position que ses filiales sœur pour remporter le mandat.

PROPOSITION DE VALEUR ACTUELLE DU QUÉBEC SELON L'ÉTUDE

La capacité d'attirer des investissements étrangers est liée à plusieurs facteurs et phénomènes qui peuvent ou non dépendre des acteurs économiques québécois. La dernière section du questionnaire permettait de positionner l'importance des critères d'investissements pour les multinationales basées au Québec. Les résultats de cette étude permettent de dégager les éléments qui composent la proposition de valeur du Québec. Quels sont les éléments pour lesquels la province est reconnue et où sa performance est la meilleure, toujours selon les dirigeants de filiales de multinationales ?

Le tableau suivant présente le classement des vingt critères d'investissement pour lesquels le Québec se démarque.

20 PRINCIPAUX CRITÈRES DE LA PROPOSITION DE VALEUR ACTUELLE DU QUÉBEC			
1	Qualité main-d'œuvre spécialisée	11	Choix des activités culturelles
2	Sécurité	12	Coût infrastructure énergétique
3	Qualité de vie	13	Accès au marché
4	Disponibilité infrastructure énergétique	14	Système juridique
5	Disponibilité infrastructure télécommunication	15	Qualité des infrastructures
6	Qualité infrastructure télécommunication	16	Disponibilité main-d'œuvre spécialisée
7	Qualité infrastructure énergétique	17	Facteurs personnels
8	Choix des activités de loisir	18	Qualité infrastructure transport
9	Disponibilité infrastructure transport	19	Coût main-d'œuvre spécialisée
10	Réglementation environnementale	20	Coût infrastructure télécommunication

Source: Le Groupe CAI Global inc., 2006

OBSERVATIONS

Selon les répondants, ces vingt atouts font partie de la proposition de valeur du Québec aujourd'hui dans l'attraction d'investissements étrangers. Il faut bien comprendre que cette liste de critères peut évoluer avec le temps et s'est modifiée depuis 15 ans.

La proposition de valeur du Québec est mouvante, car elle est constituée des forces actuelles sur lesquelles le Québec peut se baser pour attirer de l'investissement. Ainsi, certains critères n'apparaissent pas dans cette liste alors qu'ils s'y seraient trouvés par le passé. Le critère de la disponibilité des crédits fiscaux en est un bon exemple : aujourd'hui classé en 21^e position, il se trouvait certainement dans les 20 premiers auparavant. Le Québec était en effet à l'avant-garde en ce qui concerne les crédits fiscaux, notamment pour la R-D. Les gouvernements successifs ont ensuite décidé de diminuer les avantages fiscaux pendant que les juridictions concurrentes développaient ou amélioraient leurs programmes de crédits fiscaux : le Québec a ainsi perdu de la compétitivité sur ce critère, qui n'occupe plus aujourd'hui une place majeure dans la proposition de valeur du Québec. Le même constat peut être fait pour le critère de l'assistance gouvernementale, qui occupe désormais le 29^e rang. La concurrence pour l'attraction d'investissements s'est tellement développée qu'aujourd'hui le Québec a perdu sa compétitivité en terme d'assistance gouvernementale.

Aujourd'hui, c'est principalement par la qualité de sa main-d'œuvre, sa sécurité, sa qualité de vie, ses infrastructures énergétiques, de transport et de télécommunication, etc., que le Québec doit promouvoir l'investissement étranger. Sachant que le classement sur les critères d'investissements sera influencé et modifié par les décisions prises par le gouvernement, le choix des critères à travailler fera ou non en sorte d'améliorer la compétitivité du Québec et sa proposition de valeur.

Les performances du Québec pour certains critères d'investissements importants aux yeux de la maison mère laissent parfois à désirer. C'est le cas notamment de la stabilité politique (24^e), le coût des frais marginaux (39^e), la taille du marché domestique (34^e) et le taux d'imposition des entreprises (36^e). Ces résultats soulignent la nécessité pour la province de fournir des efforts soutenus afin de mieux se positionner aux yeux des investisseurs étrangers.

Il est donc crucial pour tous les acteurs économiques et gouvernementaux québécois de connaître l'opinion de ces hauts dirigeants de filiales installées au Québec sur les atouts de la province. Il faut à la fois travailler à améliorer les éléments importants pour la maison mère et promouvoir ceux qui forment la proposition de valeur de la province.

CONCLUSION

L'étude *Pourquoi réinvestir au Québec?*[®] avait pour but de récolter l'opinion des filiales de multinationales sur le Québec en relation avec les investissements de multinationales étrangères. Cette étude permet de conclure qu'à la lumière des données recueillies et des études sur le sujet, l'investissement étranger est extrêmement important pour la province. Ces investissements étrangers sont très mobiles et la planète entière est en compétition pour en attirer le plus possible. Cette compétition pour l'investissement existe autant entre les filiales d'une même multinationale qu'entre les juridictions. Malheureusement, la population en général et certains acteurs économiques manquent de connaissances sur l'existence, la nature et l'impact de cette concurrence que se livrent les États et provinces dans l'attraction d'investissements ou de réinvestissements.

La lutte féroce qui prévaut actuellement dans l'attraction des IDE met le Québec à la croisée des chemins quant à la position que la province prendra dans la course pour l'investissement international. Les décisions sur les politiques sur l'investissement ont un impact sérieux sur la prospérité future de la province et son habileté à créer de la richesse.

L'intention de cette étude n'est pas d'être alarmiste ou pessimiste devant la position du Québec mais plutôt d'avertir les politiciens, décideurs économiques et le public en général des défis qui attendent le Québec dans l'attraction d'investissements ou de réinvestissements étrangers. Même si certains considèrent l'aide aux multinationales comme une « aide sociale » pour entreprise, la réalité dans laquelle évoluent ces entités doit être communiquée afin d'avoir un portrait clair et précis de la situation économique du Québec et d'ailleurs. L'allocation des investissements par les multinationales se fonde sur certains critères, pour lesquels toute juridiction doit être capable d'évaluer sa propre performance. Il est primordial que le Québec s'ouvre aux nouvelles réalités économiques et que les Québécois affrontent les nouveaux défis qui les attendent afin de se positionner favorablement pour le développement de leur économie.

Pour y arriver, il est essentiel que le gouvernement québécois se dote d'une politique économique claire, complète et bien communiquée. La politique actuelle n'est pas nécessairement mauvaise, mais souvent mal communiquée aux acteurs économiques qui ne la comprennent pas, selon les acteurs industriels de l'économie. Cela fait en sorte qu'une certaine incertitude s'installe chez les investisseurs, et l'incertitude dans l'investissement direct étranger est fatale. C'est pourquoi cette étude a pour but de sensibiliser les acteurs politiques du milieu économique ainsi que les spectateurs sur les dynamiques qui s'exercent en ce moment dans le marché global. Ces acteurs politiques se doivent d'être plus créatifs, innovateurs et plus clairs quant à la direction économique dans laquelle ils veulent diriger la province de sorte que les investisseurs comprennent le rôle et les actions à entreprendre pour y participer. Pour y arriver, le Québec, en ce qui concerne les multinationales, doit travailler à développer sa stratégie de marque pour placer la province et ses attributs à l'avant-plan dans l'esprit des investisseurs. Il faut promouvoir auprès des investisseurs les forces de la province et ce que le Québec représente. Les juridictions concurrentes investissent des sommes importantes dans le développement d'une stratégie de marque. Sachant que les moyens financiers de la province sont limités, il faut choisir avec discernement les critères à développer pour attirer l'investissement étranger.



CONCLUSION

Les investisseurs étrangers analysent certains critères dans leur décision d'investir. Cette étude a mis en lumière le poids accordé à la main-d'œuvre, à la stabilité politique, à l'accès au marché, à la réglementation environnementale, à la sécurité et au coût des frais marginaux. Une entreprise qui investit le fait principalement pour en recueillir un bénéfice économique. Ces multinationales recherchent une économie ouverte et des juridictions capables de les impressionner par leur créativité dans l'aide aux entreprises.

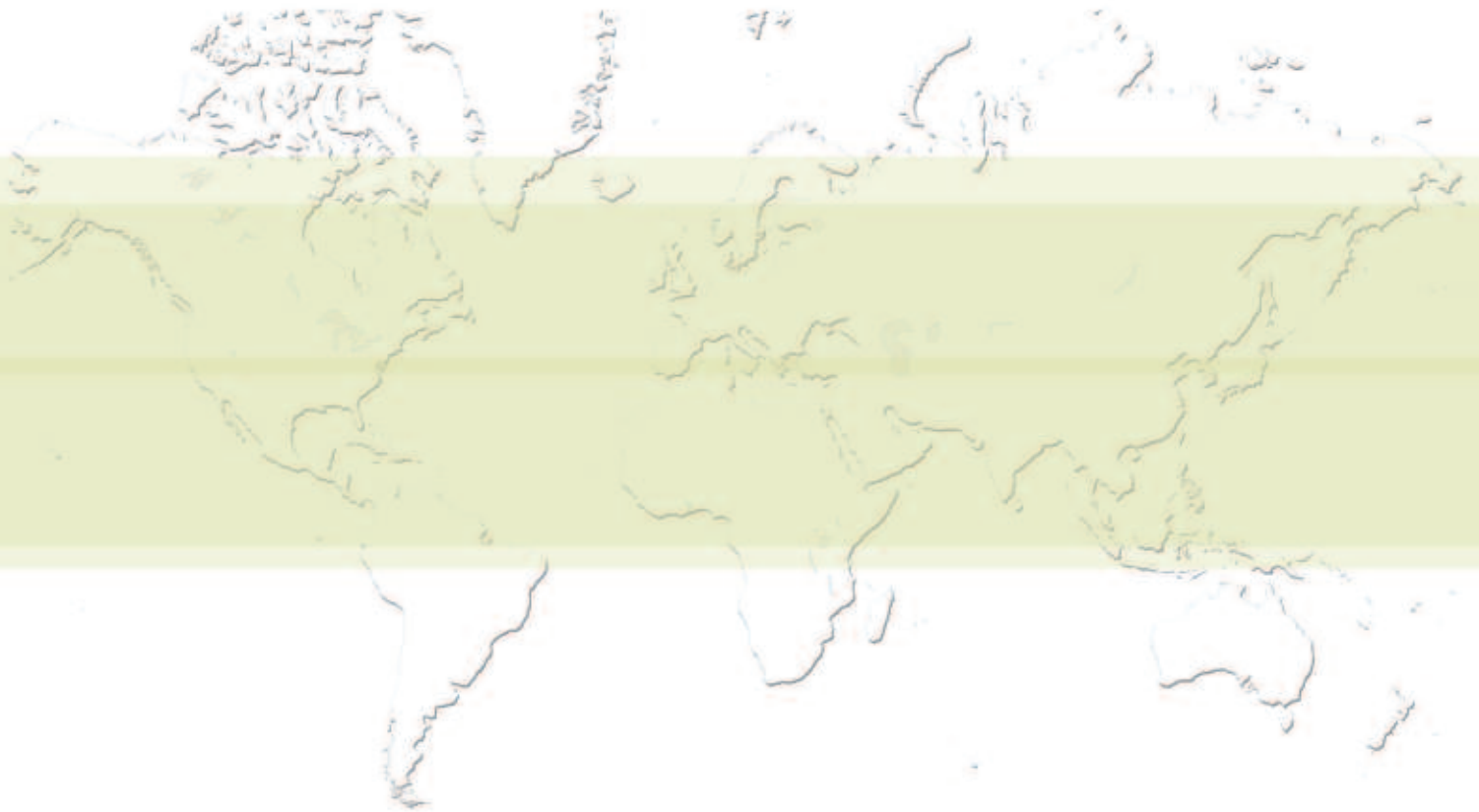
La disponibilité de l'assistance gouvernementale prend toute sa valeur dans l'attraction de réinvestissements de la part des multinationales. L'aide financière disponible pour une entreprise est un critère qui peut influencer grandement une entreprise dans sa décision d'accorder un mandat à une de ses filiales. Il faut comprendre qu'à l'origine, une multinationale investira dans un endroit car celui-ci comble les principaux critères d'investissements énoncés dans cette étude. Par la suite, cette même entreprise verra à réinvestir dans une filiale ou une autre dans le monde. C'est lors de ces décisions de réinvestissement que la disponibilité d'une aide financière prend de l'importance et peut permettre qu'une filiale attire des réinvestissements chez elle. Souvent, une multinationale se retrouve devant plusieurs choix pour allouer des mandats à une de ses filiales. La décision finale sera alors grandement influencée par des initiatives qui feront en sorte de diminuer les coûts financiers du projet. C'est pourquoi autant de filiales québécoises trouvent important qu'une solution d'aide financière soit disponible dans la présentation de projets d'investissements à leur maison mère. Ces filiales savent que cette aide peut leur permettre d'obtenir de nouveaux investissements et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise.

Les personnes chargées de l'attraction et de la rétention des investissements doivent adopter une attitude proactive et se montrer flexible dans la recherche de solutions bénéfiques tant pour les multinationales que pour la province. Une entreprise investit dans le but de faire de l'argent : il faut donc démontrer à ces entreprises qu'elles seront en mesure de faire plus d'argent au Québec que partout ailleurs dans le monde. Cela demande un réaménagement du positionnement, de la prospection et de la promotion du Québec, et exige de démontrer la valeur du Québec aux entreprises. On ne peut pour ce faire utiliser les mêmes arguments qu'il y a 20 ans. Le monde économique est en évolution et la proposition de valeur de la province a changé. Dans les années 1980-1990, le Québec pouvait se présenter comme la porte d'accès vers le marché le plus large dans le monde. Ce n'est plus aussi vrai aujourd'hui et le Québec doit s'adapter à la nouvelle réalité de la sous-traitance : le pouvoir économique n'est plus nécessairement sur place, et la puissance manufacturière s'est déplacée vers d'autres régions.

CONCLUSION

Ces autres régions, notamment la Chine, concurrencent directement le Québec avec leur main-d'œuvre à bas prix tout en permettant aux investisseurs de construire des usines à la fine pointe de la technologie. Au Québec, il est important d'encourager les investisseurs décidés à investir rapidement dans la technologie pour développer la productivité et ainsi demeurer concurrentiel. Le défi de la concurrence internationale se pose aujourd'hui à la province, qui doit développer de nouvelles stratégies pour y répondre adéquatement.

Le temps est venu pour la province et tous les acteurs concernés de poser des actions concrètes. Plusieurs études ont été effectuées sur le sujet, le moment est venu d'agir. Avec cette étude, CAI cherche à dresser un portrait actuel des impressions et opinions des dirigeants de filiales de multinationales sur le Québec, sa compétitivité et sa proposition de valeur. Il faut maintenant se poser la question à savoir si nous sommes en accord avec cette proposition de valeur et si elle doit être changée. Cette analyse accompagnera les autorités compétentes et tous ceux et celles qui se sentent concernés par la situation actuelle et souhaitent s'impliquer et prendre action afin de s'assurer que la collectivité du Québec demeure sur la voie de la compétitivité et de la prospérité.



Le Groupe CAI Global inc.

215, Avenue Redfern
Westmount (Québec) H3Z 3L5
514.982.0095
www.caiglobal.com