

# MÉMOIRE DE SERDEX INTERNATIONAL

---

*PRÉSENTÉ AU SOMMET ÉCONOMIQUE RÉGIONAL  
DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN*



Émile Arseneault

Président du conseil d'administration

Nadine Brassard

Directrice générale

27 mars 2015

[www.serdex.com](http://www.serdex.com)



## Table des matières

INTRODUCTION .....	3
PRÉSENTATION DE L'ORGANISME.....	3
SERVICES DE L'ORGANISME.....	3
RÉSUMÉ DU MÉMOIRE.....	4
ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES THÈMES DE LA CONSULTATION .....	5
Mise en contexte : .....	5
Thème 1 – Renforcer les conditions de succès .....	5
Recommandations.....	6
Thème 2 – Consolider et accroître les secteurs structurants.....	8
Recommandations.....	9
Thème 3 – Développer de nouveaux piliers.....	10
Recommandations.....	11



## **INTRODUCTION**

Nous tenons d’abord à remercier le premier ministre pour cette initiative d’organiser un Sommet économique régional nous permettant ainsi de présenter notre point de vue quant aux défis de développement et de diversification de l’économie régionale, aux champs d’intervention stratégiques visant à assurer la prospérité de la région et à créer une synergie entre les acteurs économiques régionaux.

## **PRÉSENTATION DE L’ORGANISME**

SERDEX International est l’organisme régional de promotion des exportations, communément appelé ORPEX, désigné pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. L’organisme est à but non lucratif et a pour mission de soutenir, d’accompagner et d’outiller les PME manufacturières et de services à valeur ajoutée du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans l’amélioration de leur capacité à l’exportation afin de favoriser leur développement à l’international. La commercialisation à l’international est notre champ d’expertise depuis maintenant 17 ans et rejoint 235 membres (PME) de tous les secteurs d’activités économiques de la région. Notre équipe aide les entreprises à commercialiser leurs produits, biens ou services en dehors de la province de Québec.

SERDEX International est partenaire d’Export Québec grâce au soutien financier du ministère de l’Économie, de l’Innovation et des Exportations et de Développement économique Canada. L’organisme est membre de Commerce International Québec, le réseau des ORPEX, puis agit à titre de partenaire public-privé du gouvernement, donc une partie du fonds de roulement de l’OSBL doit provenir du milieu.

## **SERVICES DE L’ORGANISME**

Services-conseils gratuits et payants	Formations et conférences
Hélico, Coaching en commercialisation à l’international	Missions commerciales

## RÉSUMÉ DU MÉMOIRE

Le conseil d'administration de SERDEX International (organisme de promotion des exportations du Saguenay–Lac-Saint-Jean) a mandaté la direction de déposer un mémoire dans le cadre du Sommet économique régional; dans l'objectif de souligner l'importance pour les PME d'ici de se tourner vers la diversification de marchés à l'international et d'être guidées dans cette démarche.

Dans un premier temps, pour renforcer les conditions de succès des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les entrepreneurs doivent être accompagnés dans la structuration de leur prise de décision actuellement intuitive, mais aussi informés et supportés à investir dans un budget marketing & commercialisation ciblé et constant. À cet effet, le gouvernement devrait mettre en place des mesures d'aide financière à la commercialisation qui supporteraient les PME dans le développement de nouveaux marchés hors province. Le tout encouragerait les jeunes et moins jeunes à se lancer en affaires, se sentant moins seuls dans ce choix de carrière, non laissés à eux-mêmes dans ce cheminement. C'est grâce à la présence d'agents de développement régionaux que le gouvernement sera en mesure de consolider l'accessibilité au succès des PME et par le fait même, stimuler l'entrepreneuriat. Les organismes présents sur tout le territoire mettent beaucoup d'efforts dans la sensibilisation des gens d'affaires à structurer leur vision et le développement de leur entreprise pour les rendre plus compétitives sur les marchés hors Québec. En ce qui a trait aux actions à poser par les MRC et villes, offrir un service de proximité aux entrepreneurs afin de mieux les diriger vers l'agent de développement approprié à leurs besoins permettrait d'éviter les ubiquités dans les services et de maximiser le temps de tous, autant entrepreneurs qu'agents. Aussi, les territoires pourraient générer un fonds propre à leurs revenus existants dans l'objectif de financer certains projets économiques dans leurs municipalités.

Ensuite, afin de consolider, voire d'accroître les secteurs structurants, le gouvernement devrait encourager la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation par des incitatifs financiers aux entrepreneurs-mentors pour les entreprises débutantes, manufacturières et de services à valeur ajoutée à caractère innovant. Dans un autre ordre d'idées, il faudrait cesser de s'appuyer que sur des « secteurs structurants » et aider les PME, peu importe leur secteur, à travailler simultanément le développement de produits et celui de marchés afin qu'elles se diversifient. Cela engendrerait des retombées économiques pour la région grâce aux capitaux venus d'outremer sans oublier l'aspect d'indépendance de ces PME face aux fluctuations des marchés locaux et des clients locaux. Une situation vécue dernièrement par plusieurs entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean ayant un fort lien de dépendance envers un seul client : Rio Tinto Alcan.

Finalement, étant donné le retard des entreprises québécoises vis-à-vis de celles du reste du Canada en matière d'exportation, les programmes gouvernementaux en place ou qui le seront doivent à notre avis fortement considérer les ORPEX dont SERDEX International ici dans la région. Par leur gamme de services comprenant la qualification des entreprises à l'exportation suivie par des services adaptés tels que le projet coaching en commercialisation à l'international HÉLICO, les organismes de promotion des exportations du Québec sont déjà bien implantés pour accompagner les entrepreneurs de leur région respective.

## ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LES THÈMES DE LA CONSULTATION

### Mise en contexte<sup>1</sup> :

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean contribue à hauteur de 5 215 223 k\$ (3,77 %) des revenus découlant des biens fabriqués au Québec grâce à 493 entreprises (2,34 % des manufacturiers québécois) établies sur son territoire. De ce 5 215 223 k\$, une proportion légèrement supérieure à 48 % est destinée à la vente au Canada et le reste (près de 52 %) aux marchés étrangers. La principale destination à l'international de nos biens fabriqués est notre voisin, les États-Unis (41 % du 52 % cité précédemment).

En termes de produits et services à valeur ajoutée, il est probant d'affirmer que la région participe aux grandes catégories de biens manufacturiers exportés par le Québec (s'appuyer ici sur les statistiques du tableau *Destination des biens fabriqués, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2012*. Source : Statistique Canada, *Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière, 2010, 2011 et 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec. [Page consultée le 17 mars 2015]*). Dans le tableau adapté de l'ISQ, les sous-secteurs aliments, produits en bois, première transformation des métaux, produits métalliques, machines et matériels de transport semblent les plus importants en termes de revenus découlant des biens fabriqués.

À notre avis, il est acceptable de souligner, la correspondance entre ces sous-secteurs et les créneaux d'excellence de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, soit l'agriculture nordique (aliments), le bois (produits du bois) et l'aluminium (produits métalliques et première transformation des métaux). De plus, la région est réputée avoir d'excellents équipementiers dans les secteurs de l'aluminium et du bois, ce qui correspond aux sous-secteurs machines ainsi que celui nommé matériels de transport.

### Thème 1 – Renforcer les conditions de succès

Afin d'encourager les petites et moyennes entreprises (ci-après nommées PME) à générer une bonne part de l'activité économique régionale, des incitatifs doivent être instaurés pour stimuler les PME à se développer et à prendre de l'expansion sur les marchés extérieurs. À ce titre, poser une réflexion stratégique marketing au sein d'une PME manufacturière multiplie ses chances de survie ou renforce son positionnement dans un marché. Cependant, les travaux traitant du contexte des PME ont souvent mis

---

<sup>1</sup> Institut de la statistique du Québec, *Tableau : Destination des biens fabriqués par région administrative, Québec, 2012*. Source : Statistique Canada, *Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière, 2010, 2011 et 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec. [Page consultée le 17 mars 2015]*



en lumière le caractère du dirigeant à agir selon une prise de décision intuitive, basée sur ses perceptions et sur une vision à très court terme. Le constat est que l'importance qui est accordée aux outils de gestion propres à la planification stratégique marketing ou à la relation client au sein des PME est faible<sup>2</sup>. Dans les faits :

La nouvelle économie pousse de plus en plus les PME à opérationnaliser le processus marketing nécessaire à l'atteinte d'une stratégie de commercialisation supérieure afin de passer de petite entreprise à moyenne entreprise, ou même parvenir à la catégorie « classe mondiale ». Les PME ont besoin dans un premier temps d'être sensibilisées à la place réelle que devrait prendre la commercialisation au sein des fonctions de l'entreprise puis dans un deuxième temps, recevoir un appui au moment d'aller de l'avant et de mettre en œuvre une réflexion stratégique marketing.

Également, la mondialisation depuis les années 90 a déclenché une intégration des marchés et donc de la concurrence, de la demande ainsi que des acteurs d'un même secteur d'activité donné. Les PME éprouvent les difficultés de cette intégration bien qu'elle ait aussi apporté de nombreuses occasions d'affaires. C'est pourquoi la consolidation des conditions de succès à l'exportation pour la PME du Saguenay-Lac-Saint-Jean est indissociable de la réflexion dans le cadre du sommet économique régional.

Appuyé sur ces deux précédents points, SERDEX International agit sur tout le territoire de la région visée grâce à son mandat de sensibilisation et d'aide à la commercialisation à l'international.

## Recommandations

- *Sur quels atouts et leviers économiques énoncés dans le cahier de consultation les intervenants régionaux devraient-ils miser en priorité?*

Utiliser les **agents de développements régionaux actuellement en place** dans l'objectif de mieux sensibiliser les entreprises à l'exportation et de les diriger vers les intervenants locaux en mesure de les accompagner dans leurs démarches de développement en tant qu'entreprise. Surtout en ce qui concerne le besoin d'informer les entreprises et de les supporter à investir dans un budget de marketing et de commercialisation bien ciblé et constant. Par exemple : SERDEX International, la Société de la Vallée de l'aluminium, la Table agroalimentaire ou les Créneaux ACCORD Excellence qui sauront conseiller les entreprises et les accompagner dans leurs différentes requêtes. Ces acteurs socioéconomiques connaissent bien le milieu et œuvrent à travers les PME régionales depuis plusieurs années pour la plupart.

---

<sup>2</sup> VALLERAND, Johann et al., *Étude du positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion (...)*. Nouveau-Brunswick, CANADA, Ed. Université de Moncton, 2007, 16 pages.



Bien que des infrastructures de transport existent, le coût d'utilisation de celles-ci n'augmente pas la compétitivité des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean par rapport aux entreprises d'autres régions du Québec, voire d'autres provinces.

Autrement, en ce qui a trait aux firmes d'ingénierie, équipementiers et fournisseurs spécialisés, ils sont probablement les piliers régionaux inspirants qui pourraient être à l'origine d'un engagement d'autres entreprises à exporter.

- *Comment peut-on stimuler davantage l'entrepreneuriat et faciliter l'essor des PME innovantes dans la région?*

Mettre en place des mesures d'aide financière à la commercialisation, car ces dernières sont essentielles pour développer de nouveaux marchés bien qu'elles ne génèrent des retombées monétaires qu'à plus ou moins long terme. Ces aides financières doivent être faciles d'accès et encourager les nouvelles entreprises innovantes à développer de nouveaux territoires hors Québec afin de générer des entrées d'argent externes pour créer de la richesse.

Encourager et maintenir les aides non financières présentes dans la région telles que les Créneaux ACCORD Excellence, les CCTT, SERDEX International et les ORPEX, les projets structurants des cégeps et de l'Université, et autres organisations du même type.

- *Quelles sont les actions que peuvent poser les MRC et Saguenay afin de favoriser le développement économique de leur territoire?*

Offrir un service de proximité aux PME implantées sur leur territoire, être à l'écoute de leurs besoins et leur faciliter l'accès aux divers services offerts (par le référencement ou tout autre moyen existant).

Offrir des aides financières faciles à souscrire qui permettront aux PME de développer une stratégie de commercialisation, plutôt que de s'y concentrer de façon intuitive. Il s'agit d'une stratégie qui leur sera bénéfique et qui génèrera des ventes.



Dans un premier temps, les MRC et Saguenay devront s'assurer de bien connaître les agents de développement qui offrent des services aux PME pour limiter les dédoublements de services et d'accompagnement qui existent déjà. Puis, ils devront être en mesure de bien référer les entreprises selon leur besoin.

- *Comment aider les PME régionales à profiter pleinement de la relance du Plan Nord et de la stratégie maritime.*

Bien publier les offres de service sur une plateforme Internet pour que les entreprises puissent en prendre connaissance facilement et mettre en place un mécanisme qui leur permettra de déposer leurs offres de service.

Émettre des suivis de postulation et assurer une assistance aux entreprises qui utiliseront la plateforme Internet.

## **Thème 2 – Consolider et accroître les secteurs structurants**

SERDEX International abonde dans le sens de plus d'un économiste en encourageant les entreprises à diversifier leurs marchés de destination de produits et services, et ce, peu importe leur secteur d'activité. Dans le but d'augmenter les retombées économiques régionales, les PME doivent forcément s'orienter vers la vente sur les marchés internationaux afin de bénéficier d'entrée de capitaux étrangers et d'éliminer, ou du moins de diminuer, leur dépendance à un marché unique. Cette situation de dépendance a été vécue dernièrement dans le secteur de l'aluminium, considéré comme un secteur structurant. Plusieurs entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean ayant un seul produit, bien ou service destiné à leur seul client : Rio Tinto Alcan ont vu diminuer leur chiffre d'affaires autant que leur nombre d'employés. La multinationale affirmait vivre des moments difficiles et donc, n'investissaient plus autant dans ses usines.



## Recommandations

- *Comment peut-on maximiser les retombées économiques générées par les quatre secteurs traditionnels (forêt, aluminium, agriculture-agroalimentaire et tourisme)?*

S'assurer de bien encadrer et appuyer, par l'intermédiaire du programme PERFORME, les entreprises offrant des produits à caractères innovants disposant d'avantages concurrentiels significatifs se distinguant de la concurrence.

Soutenir les PME afin qu'elles travaillent simultanément le développement de produit et le développement d'une stratégie de commercialisation.

Bien outiller les PME dans l'objectif qu'elles connaissent tous les intervenants existants et qu'elles y aient accès, puis les diriger vers le bon acteur en fonction de l'étape atteinte de sa démarche.

Encourager les entreprises à faire de la 2e et 3e transformation de produit pour créer de la valeur ajoutée.

Encourager les PME déjà implantées sur les marchés internationaux, par des incitatifs monétaires ou des projets spéciaux, à créer des alliances avec de plus petites entreprises (TPE) du même secteur d'activité afin de faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les TPE et augmenter ses chances de connaître des bénéfices plus rapidement. L'expérience des exportateurs chevronnés peut bénéficier à la région et encourager l'entrepreneuriat. Par conséquent, cela pourrait aussi augmenter le nombre de PME et la création de nouveaux emplois.

- *Comment améliorer la viabilité des entreprises forestières et en augmenter les retombées?*

Inciter les entreprises œuvrant dans ce secteur à travailler ensemble et à créer des projets structurants permettant à ces industries de prendre de l'expansion et d'accéder plus facilement aux marchés extérieurs.



Encourager les entreprises faisant de la 2e et 3e transformation du bois à utiliser les essences locales et à se servir de cette valeur ajoutée pour promouvoir le produit et le vendre sur les marchés hors Québec.

- *De quelle manière peut-on renforcer le secteur de la transformation de l'aluminium et celui des équipementiers spécialisés?*

Inciter les agents de développement touchant au secteur de l'aluminium à travailler ensemble pour utiliser les forces de chacun et à créer des projets structurants pour des groupes d'entrepreneurs précis afin de mieux répondre à leurs besoins immédiats.

- *Comment améliorer la mise en marché des produits du créneau de l'agriculture nordique?*

Les entreprises œuvrant dans le créneau de l'agriculture nordique ont tout à gagner à se faire connaître à l'échelle internationale. Ces dernières offrent souvent des produits de forte valeur ajoutée qui, par leur distinction, se démarquent sur les marchés mondiaux. *\*Référence à une étude réalisée en collaboration par le créneau AgroBoréal et SERDEX International.*

### **Thème 3 – Développer de nouveaux piliers**

Nombre d'auteurs d'études économiques sur le Québec et d'institutions de développement économique québécoises s'unissent à la voix des ORPEX afin de souligner le retard de la proportion de PME québécoises qui exportent, comparativement à la moyenne canadienne<sup>3</sup>. Ce retard est observé depuis plusieurs années et est aggravé par le retard moyen des intentions des entrepreneurs québécois à tenir des activités à l'international, en comparaison à leurs homologues canadiens<sup>4 5</sup>.

En guise d'opportunité pour combler ce retard, les ORPEX observent sur le terrain depuis quelques années une importante croissance de leur clientèle provenant des très

<sup>3</sup> Statistique Canada. « Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2011 » (9,8 % pour le Québec, contre 12,8 % pour l'Ontario); SOURCE : CIQuébec, document projet 800.

<sup>4</sup> Fondation de l'entrepreneurship, « Les entrepreneurs québécois font-ils preuve d'audace? Indice entrepreneurial 2013 »

<sup>5</sup> Desjardins, Études économiques. « Pour un Québec plus prospère et plus entrepreneurial, 2014 »



petites entreprises (TPE<sup>6</sup>), souvent qualifiées de nouvelles entreprises internationales (NEI<sup>7</sup>). Ces TPE-NEI, qui se retrouvent dans toutes les industries, et ce, dans toutes les régions du Québec, atteignent un niveau d'intensité d'exportation comparable à celui des exportatrices établies et affichent généralement des niveaux d'innovation supérieurs à ceux de ces dernières. De plus, plusieurs ORPEX constatent que, lorsqu'elles sont accompagnées, elles obtiennent généralement un meilleur rendement des ressources consenties en commercialisation et un retour sur investissement plus rapide que les entreprises exportatrices établies.

Malheureusement, les TPE ne reçoivent que très peu de support des institutions ou firmes privées qui supportent généralement les entreprises à l'international.

Les ORPEX sont d'avis qu'un important effort doit être fait, sans tarder, afin de donner les moyens aux ORPEX de supporter de façon adéquate ces entreprises afin qu'elles accèdent aux marchés internationaux pour ainsi combler le retard québécois en termes de PME exportatrices. SERDEX International souhaite ici mettre en évidence que les TPE à potentiel d'exportation seront les PME exportatrices de demain.

## Recommandations

- *Comment stimuler la création de nouveaux piliers économiques en région?*

Dans le programme PERFORME, permettre à SERDEX International d'identifier les entreprises ayant un fort potentiel à l'exportation (produits innovants à valeur ajoutée) pour ensuite leur offrir la possibilité d'effectuer un diagnostic export qui identifiera leurs forces et leurs faiblesses. Par la suite, l'ORPEX du Saguenay–Lac-Saint-Jean pourra offrir parmi ses services, ceux jugés nécessaires pour encadrer la démarche de commercialisation à l'international et augmenter les chances de succès à l'exportation de ces PME.

Promouvoir le service d'accompagnement coaching en commercialisation Hélico qui permet aux PME de bien structurer leur démarche de commercialisation à l'international et de leur donner les outils nécessaires pour réussir et générer des retombées économiques régionales à plus ou moins long terme.

---

<sup>6</sup> SECOR-KPMG. « Focus Stratégique, Rapport d'Analyse, Résultat de l'enquête, août 2013 »

<sup>7</sup> TPE : Très petite entreprise (moins de 20 employés, chiffre d'affaires annuel de moins de 3 M\$)

<sup>7</sup> NEI : Entreprises récemment démarrées dont l'offre s'adresse dès leurs débuts aux marchés internationaux

<sup>8</sup> Barbara Orser/Industrie Canada, « Les PME Exportatrices canadiennes, 188-92/2008F-PDF, page 5 »

<sup>9</sup> Jorge Niosi et Majlinda Zhegu. Université du Québec à Montréal, « Études sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises, 2011 »



- *Quels secteurs et quels types d'entreprises devraient prioriser les acteurs régionaux pour assurer leur croissance et leur pérennité?*

Les entreprises manufacturières ou de services à valeur ajoutée offrant un produit ou un service à caractère innovant, se distinguant de la concurrence avec de forts avantages concurrentiels distinctifs qui pourront se vendre aisément sur les marchés internationaux; créant ainsi de la richesse économique.

- *Comment stimuler et soutenir l'innovation et la création de nouveaux produits?*

En supportant les entreprises tant sur le plan du développement de produit que de la commercialisation et du développement de marchés. Il est important de mieux outiller les PME et de renforcer l'étape de la commercialisation de leur démarche. Celle-ci fait partie intégrante de la création de nouveaux produits et sans elle, il sera difficile de vendre et de rentabiliser l'aspect recherche et développement. Ces deux variables doivent être planifiées et gérées simultanément pour que les retombées puissent être perçues plus rapidement.

## **Remerciements**

SERDEX International souligne l'apport de l'équipe de permanents à ce mémoire ainsi que l'implication du conseil d'administration en place. Également au nom de l'organisme, félicitations aux représentants politiques pour la tenue du Sommet économique régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean.