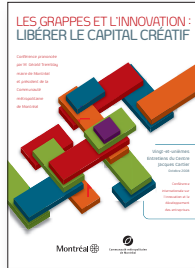


LES GRAPPES ET L'INNOVATION : LIBÉRER LE CAPITAL CRÉATIF

Conférence prononcée
par Gérald Tremblay,
maire de Montréal
et président de la
Communauté
métropolitaine
de Montréal

Vingt et unièmes
Entretiens du Centre
Jacques Cartier
Octobre 2008

Conférence
internationale sur
l'innovation et le
développement
des entreprises



Invité à prononcer une conférence le 7 octobre 2008 à l'occasion du colloque sur l'innovation et le développement économique, présenté dans le cadre des Vingt et unièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier qui se tenaient à Montréal, le maire de Montréal et président de la Communauté métropolitaine, après avoir passé en revue les événements qui ont jalonné le parcours de grappes montréalaises, s'est intéressé plus spécifiquement au capital créatif de la métropole et aux mécanismes qui favorisent l'accélération du processus d'innovation. Le présent document propose une version écrite de cette conférence.



Lancés en 1987, les Entretiens du Centre Jacques Cartier regroupent chaque année une vingtaine de colloques dans les différents domaines de la recherche choisis en commun par des chercheurs et des professeurs de part et d'autre de l'Atlantique. Ils contribuent à affirmer la présence de la région Rhône-Alpes et de ses grandes villes : Lyon, Grenoble, Chambéry et Saint-Étienne, à l'échelle internationale et principalement à Montréal et au Québec. Au-delà des programmes de recherche scientifique et culturelle, le Centre Jacques Cartier, fondé pour sa part en 1984, a permis d'ouvrir les échanges scientifiques à des entreprises publiques et privées et d'établir des relations entre les villes et les gouvernements concernés.



La Conférence internationale sur l'innovation et le développement des entreprises est l'un des 22 colloques présentés dans le cadre des Vingt et unièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier qui se tenaient à Montréal et Québec du 3 au 10 octobre 2008. Organisée par Montréal International, cette conférence a permis, pendant deux jours, de réunir à Montréal plusieurs des leaders mondiaux de l'innovation.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Montréal : ville créative, ville prospère	
1. Les cinq composantes clés de la mise en œuvre	6
Le leadership	
La tension utile	
La raison d'être	
La connaissance	
La réceptivité	
2. Un instrument de conceptualisation	10
Les sept grands facteurs de compétitivité	
La synergie	
Le constat de l'interdépendance	
3. La cartographie des grappes montréalaises	12
Les grappes de compétition	
Les grappes de rayonnement	
Les grappes de pointe	
Les grappes de production	
4. Les quatre grappes de compétition	14
Aéro Montréal	
Montréal InVivo	
TechnoMontréal	
Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	
5. Le système d'innovation du Grand Montréal	16
Un modèle avancé d'économie à valeur ajoutée	
Le système d'information transactionnel intégré : favoriser l'expression du capital créatif	
CLUNET : Montréal branchée sur les meilleures pratiques européennes	
Une vision commune, des valeurs partagées, un leadership fort	
Conclusion	22
Réaliser le plein potentiel des grappes industrielles	
Index historique	24
Ligne du temps¹	
Schémas	
Une société d'avenir ouverte sur le monde	10
La dynamique des grappes industrielles	11
La cartographie des grappes montréalaises	12
Les cinq clés de l'innovation	16
La démarche de mise en œuvre de la <i>Stratégie d'innovation du Grand Montréal</i>	17
Un outil intégrateur d'information	19
CLUNET : le réseau des meilleures pratiques européennes	20
La dynamique de l'innovation	23

1. La ligne du temps, qui apparaît au bas des pages 6 à 21, marque la succession d'une quarantaine d'événements qui, au cours des 23 dernières années, ont jalonné la naissance, puis le déploiement progressif de la stratégie des grappes industrielles. L'index historique présenté aux pages 24 à 27 propose une brève description de chacun de ces événements.



INTRODUCTION

MONTRÉAL : VILLE CRÉATIVE, VILLE PROSPÈRE

Au fil du temps, l'expérience acquise¹ dans le milieu des affaires et sur la scène politique conduit à quelques certitudes. Montréal est une ville créative ; le succès et la prospérité des Montréalais passent par l'expression pleine et entière de leur créativité ; le système des grappes industrielles² porte en lui le pouvoir de libérer le capital créatif de la métropole. En faire la démonstration représente certes un défi de taille, mais en rien comparable à celui de la mobilisation de l'ensemble des partenaires – industries, travailleurs, universités, chercheurs, gouvernements, syndicats et citoyens – afin que chacun prenne la mesure de l'incroyable potentiel de renforcement du système d'innovation qui se trouve au cœur même du modèle des grappes industrielles. Un modèle tout désigné pour accélérer la mise en place des conditions dans lesquelles les idées et les procédés nouveaux pourront plus facilement passer de la phase embryonnaire à celle de la commercialisation au profit de l'ensemble des acteurs. Un cadre d'intervention et de mobilisation idéal pour traverser la période de turbulence économique qui s'annonce.

Introduite dans la stratégie de développement économique du gouvernement du Québec en 1991, alors que j'en étais le ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, l'approche des grappes industrielles venait tout juste de voir le jour à la *Harvard Business School* dans la foulée des travaux du professeur Michael Porter. Durement touché par la récession du début des années 1990, le Québec devait faire face, au même moment, à l'émergence d'un nouvel ordre économique nord-américain depuis la signature, en 1988, de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Notre économie avait besoin d'une nouvelle vision. La stratégie de développement économique du gouvernement allait donc inciter fortement les industries à s'engager dans un mouvement particulièrement audacieux qui visait rien de moins que de réinventer l'économie du Québec alors que la conjoncture était particulièrement difficile.

Dix-sept ans plus tard, force est de reconnaître que la secousse a porté ses fruits, principalement dans les secteurs à forte intensité technologique. Quasi embryonnaires il y a une vingtaine d'années, les industries aujourd'hui regroupées dans le secteur de grappes de compétition occupent en effet une position fort enviable sur l'échiquier nord-américain, voire mondial. C'est le cas des sciences de la vie où Montréal, malgré sa taille, figure parmi le *big ten* américain, et de l'aérospatiale où la métropole occupe le deuxième rang mondial. Il ne fait aucun doute dans mon esprit que l'intensification de la collaboration entre tous les acteurs d'une grappe compte pour beaucoup dans le succès de ces deux secteurs, comme dans celui de la grappe des technologies de l'information et des communications dont le rayonnement international ne cesse de s'accroître, notamment dans le domaine des jeux vidéo. Ici, la collaboration entre les universités et l'industrie, renforcée par l'approche des grappes, agit comme un véritable catalyseur en matière de créativité.

Au chapitre de l'innovation, le défi collectif aujourd'hui réside dans notre capacité à reprendre, dans chacune de nos industries de pointe, les mécanismes qui ont permis l'épanouissement du capital créatif dans quelques-uns de nos domaines d'excellence. Ces mécanismes libérateurs de créativité, nous les trouvons notamment dans le système d'innovation du Grand Montréal, dans le système d'information transactionnel intégré et dans notre appartenance à CLUNET, l'un des plus importants réseaux européens de villes innovantes en matière de grappes. Tous trois sont partie prenante de notre modèle des grappes industrielles. Nous en reparlerons après avoir passé en revue les événements qui ont jalonné le parcours montréalais des grappes industrielles. Un parcours inachevé qui a pour corollaire la quête, puis l'affirmation de l'identité économique de Montréal !

Gérald Tremblay
Maire de Montréal et président de la
Communauté métropolitaine de Montréal

1. Gérald Tremblay et le développement des affaires : un politicien au parcours prédestiné

Élu maire de Montréal en novembre 2001, Gérald Tremblay a obtenu un second mandat à l'automne 2005. À ce titre, il occupe également les postes de président de la Communauté métropolitaine de Montréal et de président du Conseil d'agglomération de Montréal. Avocat et membre du Barreau du Québec depuis 1970, Gérald Tremblay détient une maîtrise en administration des affaires (MBA) de la *Harvard Business School*. Devenu associé principal et directeur général d'une firme-conseil membre du Groupe Sobeco Ernst & Young, il a développé un concept de redressement des entreprises. À la suite de sa participation à la relance de la Fédération des caisses d'entraide économique du Québec, il se fait remarquer par le gouvernement du Québec, alors dirigé par Robert Bourassa. Il sera président de la Société de développement industriel du Québec de 1986 à 1989, puis siégera au conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec et à celui d'Hydro-Québec dont il sera membre du comité exécutif. Élu député à l'Assemblée nationale en 1989, il est nommé ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. C'est lui qui a introduit le concept des grappes industrielles dans la stratégie de développement économique du gouvernement du Québec en 1991. À titre de maire de Montréal, Gérald Tremblay assume plusieurs autres responsabilités au sein d'instances canadiennes et internationales.

2. Les grappes industrielles : une définition

Les grappes sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier. Les grappes couvrent un ensemble d'industries liées et d'autres entités importantes pour la compétitivité. Elles comprennent, par exemple, des fournisseurs de produits spécialisés comme des composantes, de la machinerie, des services et des fournisseurs d'infrastructures spécialisées. Les grappes vont au-delà des canaux de distribution et des consommateurs; elles s'étendent latéralement à des fabricants de produits complémentaires et à des entreprises liées par les compétences, la technologie ou des intrants communs. Enfin, plusieurs grappes comprennent des institutions gouvernementales ou autres, telles que des universités, les agences, les instituts de formation et les associations d'affaires.

Porter, M.E. « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, November-December (1998).

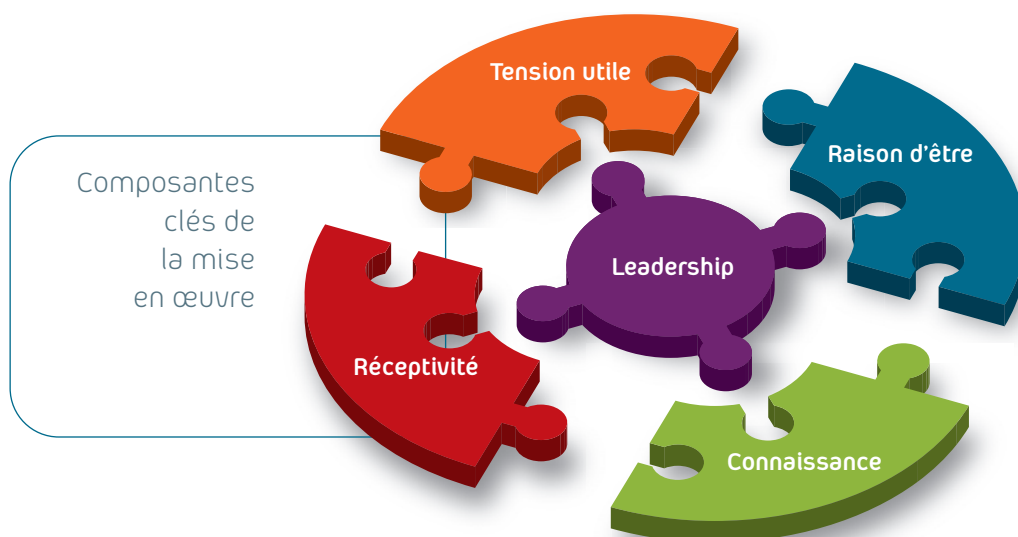
La prospérité
des Montréalais
passe par
l'expression
pleine et entière
de leur créativité.

LES CINQ COMPOSANTES CLÉS DE LA MISE EN ŒUVRE

Leadership, tension utile, raison d'être, connaissance et réceptivité

La mise en œuvre de toute stratégie de grappes industrielles est une entreprise de très longue haleine. Seule l'œuvre du temps permet de réunir une à une les conditions qui assureront le succès de chacune des cinq composantes clés de cette mise en œuvre que sont le leadership, la tension utile, la raison d'être, la connaissance et la réceptivité. Le présent document s'ouvre donc sur une brève revue de ces composantes, rappelant au passage quelques-uns des événements qui ont ponctué, au cours des 23 dernières années, l'évolution de l'économie montréalaise et le déploiement progressif de la stratégie montréalaise des grappes industrielles.

6



Le leadership

Noyau central des composantes de mise en œuvre de la stratégie des grappes, le leadership s'exerce de manière continue. Il rassemble un large éventail d'acteurs et incarne la volonté collective de transformer le désir de changement en actions concrètes. L'expression d'un leadership fort représente une condition incontournable de tout processus de transformation aussi bien à l'échelle macro que microéconomique.

Partager
la vision.
Fournir les
outils de
changement.

La tension utile

La signature, en 1988, du premier Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE) marque pour Montréal, comme pour l'ensemble du Québec, le point de rupture entre l'ancien et le nouvel ordre économique continental. Une rupture dont les signes avant-coureurs sont apparus quelques années plus tôt, notamment quand les difficultés de capitalisation des PME et la problématique de protection des brevets pharmaceutiques ont fait surface. Six ans plus tard, en janvier 1994, la zone de libre-échange s'étend à l'ensemble de l'Amérique du Nord. La concurrence s'intensifie, la structure industrielle se transforme de manière radicale. L'ancien ordre économique tire sa révérence. La rupture est définitive.

Ce nouvel ordre économique est déjà moins étranger en 1994 qu'il ne l'était six ans plus tôt. Cette avancée est due à une série d'événements économiques majeurs qui, à compter du milieu des années 1980, feront œuvre utile au sein de la communauté économique. Additionnés les uns aux autres, ces événements ont en effet créé une pression – pression que l'on peut qualifier *a posteriori* de tension utile – qui a provoqué une importante prise de conscience des milieux d'affaires et dévoilé progressivement les nouveaux attributs de l'identité économique de Montréal, grâce, en grande partie, au leadership de l'État.

Le gouvernement du Québec de l'époque a en effet saisi la balle au bond dès 1989 en entreprenant, sous la gouverne de son ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, un vaste chantier de restructuration économique¹.

Résolu à stopper les dommages causés par la sévère récession qui frappe depuis le début des années 1990, ce gouvernement déclare l'état d'urgence en matière d'économie. À la toute fin de 1991, il adopte une stratégie de développement économique novatrice dont la pierre angulaire repose sur la toute récente approche des grappes industrielles proposée par le professeur Michael Porter, de la *Harvard Business School*. Une théorie dont la prémisse bouscule les idées reçues en affirmant que, dans un monde de plus en plus compétitif, le succès découle de la mise en commun des efforts plutôt que de l'effort individuel déployé uniquement dans le but d'atteindre des objectifs à court terme.

La tension, créée autant par les difficultés que par les avancées économiques, et la prise de conscience qui a suivi ont alors donné lieu à un constat sur l'état de notre économie qui, 17 ans plus tard, apparaît comme une évidence malgré toutes les vertus qui étaient siennes à l'époque : *la réussite collective passe par la transition rapide d'une économie de production de masse, largement basée sur l'exploitation des ressources naturelles, à une économie à valeur ajoutée*. La stratégie québécoise des grappes industrielles venait de voir le jour et l'État, du même coup, posait la première pierre de son nouveau leadership économique. La période de turbulence économique qui s'annonce provoquera une nouvelle tension utile au sein de la communauté économique. Cette tension doit encore une fois servir de levier pour mobiliser les acteurs stratégiques de l'économie montréalaise afin de traverser avec succès ce prochain cycle de turbulence.

1. Gérald Tremblay a implanté la stratégie québécoise des grappes industrielles alors qu'il était ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie de 1989 à 1994. Élu à la tête de la Ville de Montréal et, *de facto*, président de la Communauté métropolitaine à la toute fin de 2001, il actualise et adapte l'approche à la réalité économique du Grand Montréal.

Additionner
les menaces.
Transmettre
le sentiment
d'urgence.

Donner un
sens au
changement.
Favoriser le
bien commun.

La raison d'être

Le virage vers l'économie à valeur ajoutée n'est pas une fin en soi. La véritable finalité est collective. Pour donner les fruits promis, l'économie à valeur ajoutée, produit du déploiement de la stratégie des grappes, devra faire germer dans son sillon une triple croissance : celle de l'industrie, celle des revenus et celle de l'emploi qui, à leur tour, conduisent vers une société d'avenir ouverte sur le monde. La stratégie des grappes trouve sa raison d'être dans un développement industriel durable, fruit d'un climat de confiance stimulant entre tous les acteurs, où émergent des entreprises de calibre international s'alimentant à des réseaux de sous-traitance locaux redoutablement efficaces.

La connaissance

Le dévoilement, en décembre 1991, de la stratégie des grappes industrielles donne le coup d'envoi à une série de travaux qui, deux ans plus tard, trouveront écho dans le tout premier *Atlas industriel du Québec*. Véritable encyclopédie de l'activité économique, cet ouvrage marque un autre jalon dans l'assemblage de l'information et de la connaissance² qui conduira en 2005 à l'adoption du *Plan de développement économique de la Communauté métropolitaine de Montréal* (CMM). Préalablement à l'élaboration de ce plan, la CMM a produit une série de 16 profils détaillés³, un pour chacune des grappes métropolitaines. Après la déclaration d'urgence de 1991, le plan de 2005 de la CMM représente le second temps fort du vaste processus de déploiement de la stratégie montréalaise des grappes industrielles.

Le *Plan de développement économique de la CMM* fournit en effet de nouveaux outils destinés à accélérer sensiblement la mise en œuvre de la stratégie des grappes. Le Fonds de compétitivité⁴ est instauré afin de soutenir la mobilisation des acteurs et l'organisation d'un conseil d'administration et d'un secrétariat de grappe dans chacune des grappes. Des crédits sont alloués à la mise en œuvre de la stratégie d'innovation du Grand Montréal dont les grappes industrielles représentent la principale composante. Des efforts seront également consacrés à l'élaboration d'un vaste système intégré d'information et au renforcement des liens avec les chefs de file européens en matière de grappes (voir les pages 16 à 20).

Rassembler
l'information.
Faire des choix
éclairés.

2. Un jalon avait déjà été placé par l'auteur de la théorie des grappes industrielles, le professeur Michael Porter, qui avait livré, en 1991, dans un ouvrage intitulé *Canada at the Crossroads*, les résultats d'une étude commandée par le gouvernement du Canada dans laquelle il faisait cinq grands constats inquiétants sur l'état de l'économie canadienne : faible croissance de la productivité; coûts de main-d'œuvre croissants; taux de chômage élevé; investissements trop timides en technologie et en formation; environnement économique peu favorable (déficit, dette publique).

3. Chacune des 16 grappes a fait l'objet d'une étude distincte dans laquelle la diversité des relations en présence a été caractérisée. Le potentiel de développement de chacune a aussi fait l'objet d'une analyse stratégique. Ces études se voulaient un déclencheur d'actions prioritaires visant à dynamiser le processus stratégique de la grappe et à orienter la volonté d'innovation en vue de l'établissement, dans une phase ultérieure, d'un plan de développement et d'innovation propre à chacune.

4. Le Fonds de compétitivité de la CMM vise à soutenir le fonctionnement et l'animation des grappes de manière à améliorer la croissance et la compétitivité des secteurs économiques à forte valeur ajoutée. Les partenaires de la CMM sont le gouvernement du Québec et le secteur privé. Chacun établit les conditions de l'aide financière accordée dans le cadre du financement des grappes.

La réceptivité

Étape ultime du déploiement d'une grappe, la mobilisation des acteurs autour d'une vision et d'aspirations communes conduit à l'organisation concrète d'une grappe, de son conseil d'administration et de son secrétariat. Le phénomène de la tension utile est tout aussi nécessaire à la création du climat de réceptivité qui conduit à la mise en place d'une grappe qu'il l'a été à l'élaboration de la stratégie québécoise des grappes industrielles au tout début des années 1990. Les textes des pages 14 et 15 racontent les événements marquants qui, depuis le tout début des années 2000, ont permis de créer un climat de réceptivité et une volonté de changement dans quatre des secteurs clés de l'économie montréalaise, soit l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information et des communications de même que dans celui du cinéma et de la production audiovisuelle.

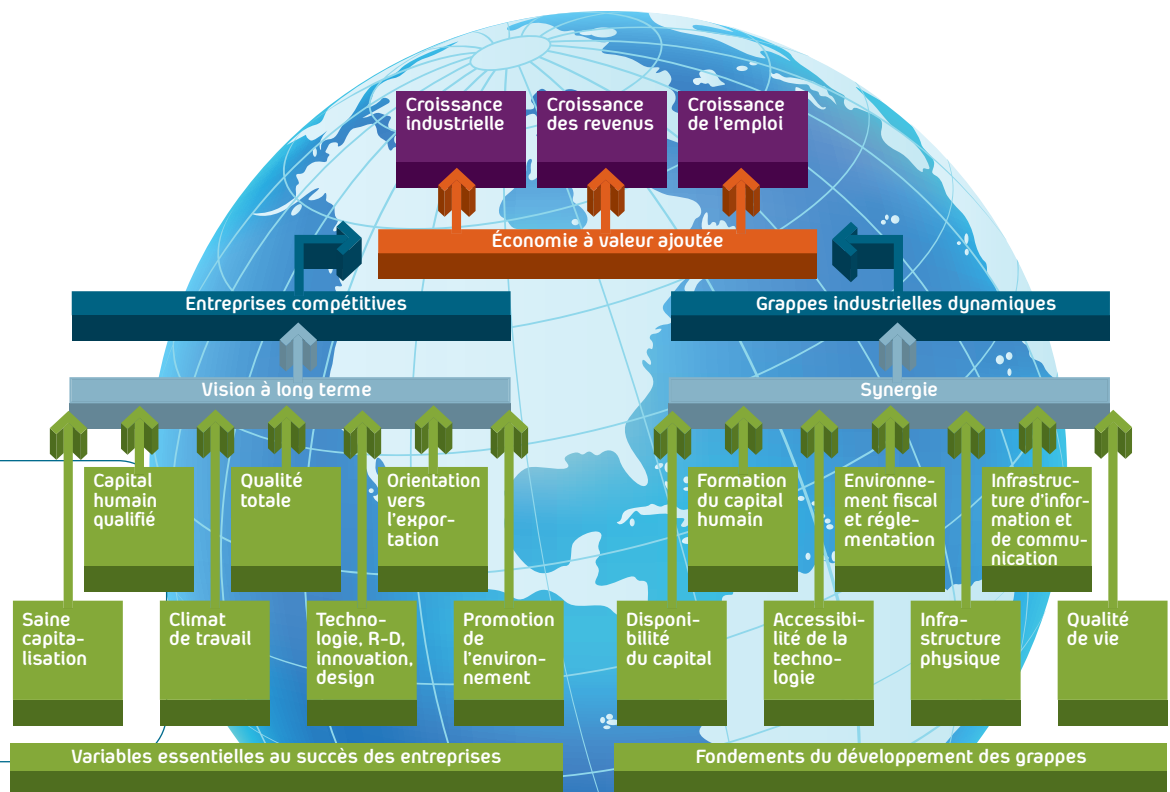
L'engouement pour la grappe doit être suffisamment fort pour dominer les nombreuses résistances qui ne manqueront pas de se manifester entre des concurrents industriels qui doivent désormais travailler à des défis communs. Seule l'œuvre du temps parvient à créer un climat de réceptivité disposant des attributs capables d'assurer le succès. À l'échelle macroéconomique, la stratégie québécoise des grappes est parvenue à créer un très fort engouement au sein même de l'appareil administratif du gouvernement qui, au changement de garde politique, prend le relais du ministre qui l'a fait adopter et poursuit sa mise en œuvre avec conviction et détermination. L'équipe de fonctionnaires de l'époque a fait sienne la stratégie des grappes industrielles et garde le cap depuis 17 ans. À preuve, le projet ACCORD, mis en place en 2002 par le gouvernement du Québec (95 millions de dollars sur cinq ans), vise précisément à favoriser, dans chacune des régions du Québec, la construction d'un système de production régional compétitif grâce à l'identification et au développement de créneaux d'excellence qui deviendront l'image de marque de chaque région.

L'engagement indéfectible des professionnels et des gestionnaires de l'État représente une contribution majeure sans laquelle la stratégie des grappes industrielles n'aurait pas l'importance que nous lui connaissons aujourd'hui dans le système de production montréalais. Une stratégie qui permet à Montréal de se démarquer avantageusement dans des secteurs comme les technologies de l'information et des communications, les sciences de la vie, l'aérospatiale et le cinéma, où la créativité et l'innovation sont déterminantes. Aux fonctionnaires provinciaux de la première heure est venue s'ajouter une nouvelle cohorte de planificateurs stratégiques qui, elle aussi, a recours aux meilleures pratiques mondiales pour raffiner constamment l'approche des grappes dans la grande région métropolitaine.

Reconnaître
les enjeux.
Agir
collectivement.

UN INSTRUMENT DE CONCEPTUALISATION

La stratégie des grappes industrielles représente un instrument de conceptualisation et de visualisation des systèmes de production, couplé à une grille d'analyse stratégique qui permet de déterminer les forces, les faiblesses et les potentiels aussi bien d'une grappe que des entreprises qui la composent. Cette stratégie établit sept grands facteurs de compétitivité des entreprises¹.



Tiré de *L'Atlas industriel du Québec*, édition Publi-Relais (1993).

1. Les sept grands facteurs de compétitivité

- La saine capitalisation
- L'excellence du capital humain²
- La qualité du climat de travail
- L'amélioration du processus de contrôle de la qualité
- L'intensification de la R-D², de la technologie, de l'innovation et du design
- L'accroissement des exportations
- La promotion de l'environnement

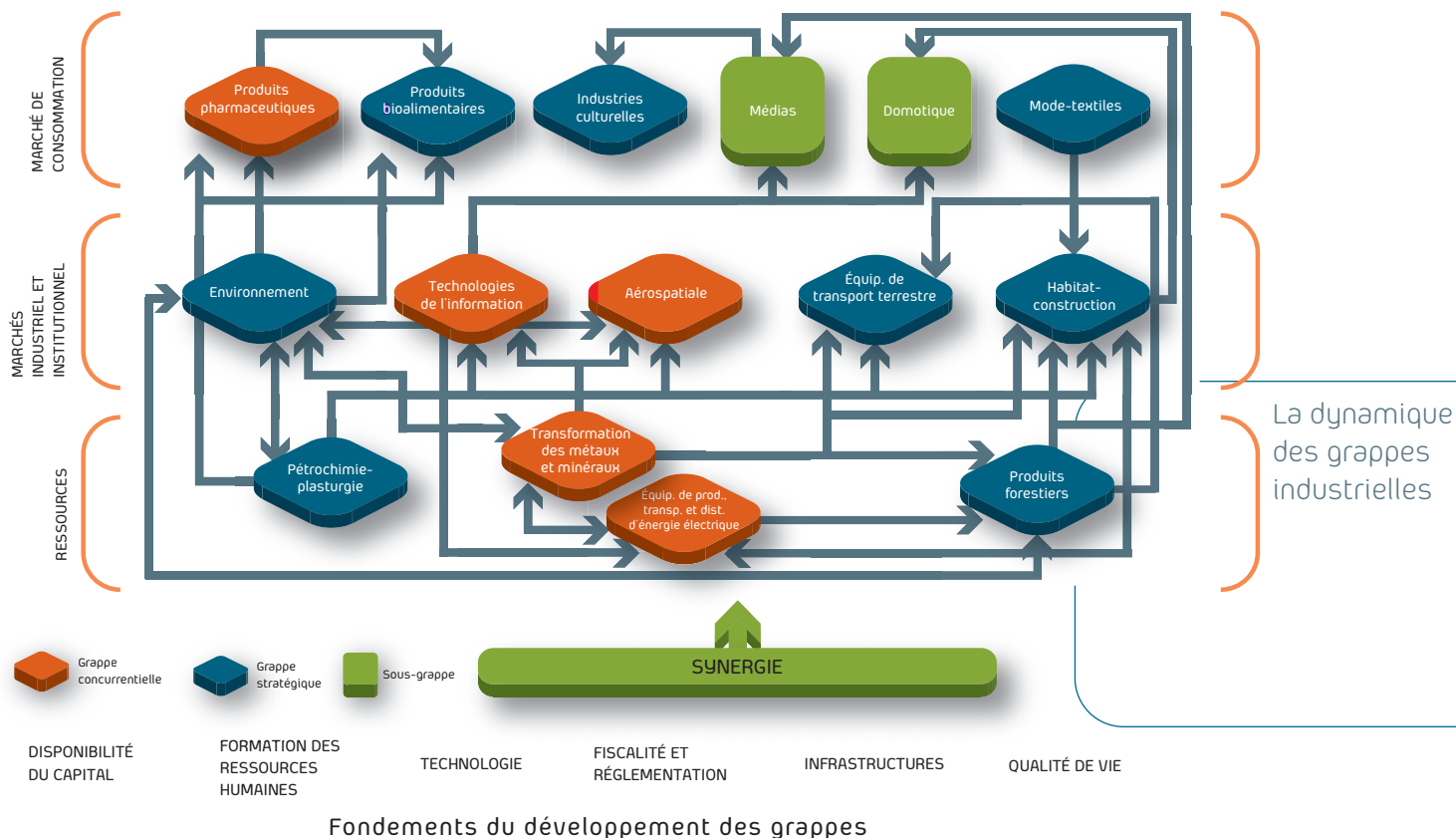
2. Rappelons qu'au début des années 1990, sous l'impulsion notamment de l'Ordre des comptables agréés, les entrepreneurs ont pu inscrire une note aux états financiers démontrant que les investissements consentis en R-D et en formation de la main-d'œuvre allaient permettre à leur entreprise de générer des profits à long terme même si la rentabilité, à court terme, s'en trouvait ralentie.

La synergie

Dans un système de grappes, la synergie, couplée aux sept facteurs de compétitivité, permet d'accroître sensiblement la capacité concurrentielle des entreprises et de l'économie d'une région tout entière. En raison de la mondialisation des marchés, aucune entreprise ne peut espérer le succès en comptant uniquement sur ses propres moyens. La synergie entre les intervenants d'une grappe constitue l'assise fondamentale de la stratégie des grappes industrielles, une stratégie qui conduit naturellement les entreprises d'un même secteur à évoluer sur le mode de l'*interconnectivité*. Le succès de chacune dépend ainsi de la compétitivité de ses fournisseurs et de ses sous-traitants, de même que de la qualité de la relation d'affaires qui unit les donneurs d'ordre et leurs sous-traitants. Pour produire le maximum de synergie au sein d'une même grappe, les entreprises doivent adopter une nouvelle manière de faire des affaires. Pour assurer leur succès, elles ont l'obligation en somme de développer des complicités et de créer des réseaux d'entreprises, de fournisseurs et de clients.

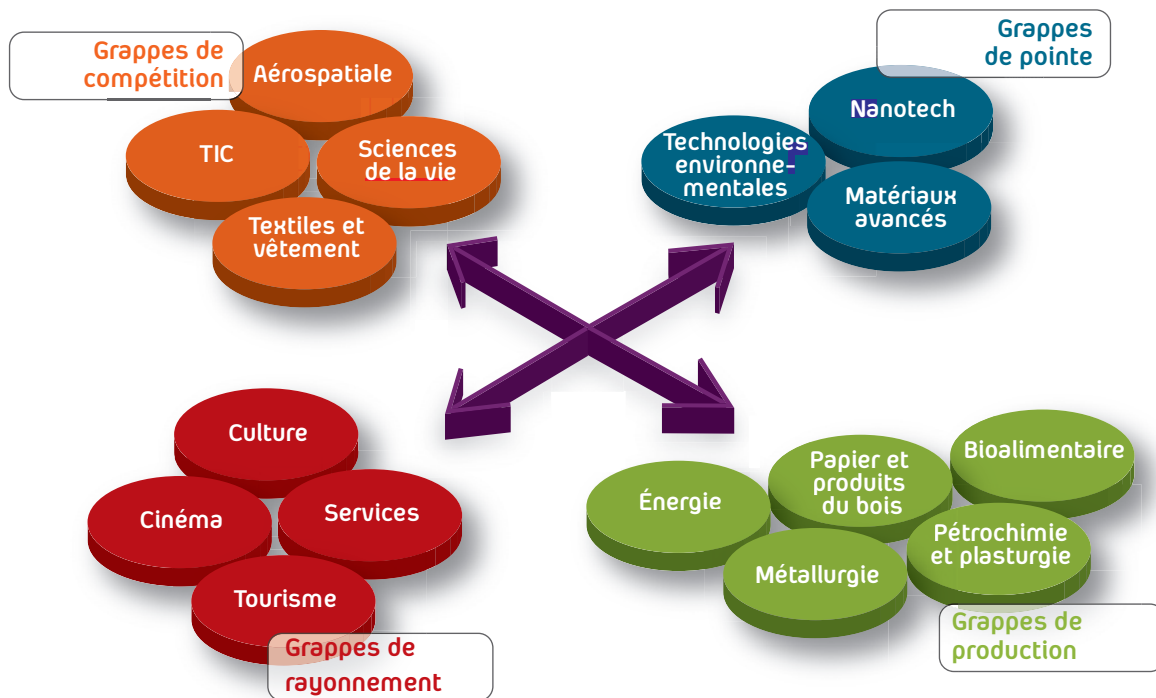
Le constat de l'interdépendance

Le succès d'une entreprise est tout aussi tributaire des liens qui l'unissent au système de production que des sept grands facteurs de succès exposés dans l'encadré de la page précédente. La clé de la réussite repose autant sur la synergie qui prévaut au sein de chaque grappe que sur la dynamique qui anime l'ensemble du système régional de production, comme l'indique le schéma ci-dessous. Bien qu'il date d'une quinzaine d'années, ce schéma illustre très bien l'*interconnectivité* dont dépendent désormais toutes les composantes de l'économie. Ainsi, les grappes sont dépendantes des travaux de recherche dans des domaines qui sont souvent communs à plusieurs d'entre elles. Les avancées dans les biotechnologies, par exemple, vont être utiles à l'environnement, au secteur bioalimentaire ou aux produits pharmaceutiques. Aujourd'hui, le secteur des technologies de l'information et des communications est sans doute l'un de ceux qui traduit le mieux cette dynamique, en raison du très haut niveau de dépendance dont il est l'objet.



LA CARTOGRAPHIE DES GRAPPES MONTRÉALAISES

12



Tiré du Plan de développement économique de la Communauté métropolitaine de Montréal (2005).

Les grappes de compétition

Il s'agit ici de grappes hautement concurrentielles dont un ou plusieurs segments se sont implantés dans des marchés étrangers. Ces grappes comptent des leaders mondiaux et tiennent un rôle économique moteur dans l'économie nationale. À Montréal, l'aérospatiale et les sciences de la vie répondent parfaitement à cette définition. Les technologies de l'information et des communications se présentent comme une grappe de soutien de nature transversale dont plusieurs segments sont déjà bien établis mondialement. La présence, dans cette catégorie, de la grappe des textiles et du vêtement peut surprendre. Cependant, bien que les entreprises de première transformation se fassent ravir des parts du marché national, les espoirs de relance sont permis en raison des investissements consentis en R-D et des innovations de plus en plus nombreuses dans ce secteur de l'économie montréalaise qui profite d'un rayonnement international grandissant.

Les grappes de pointe

Cette catégorie rassemble les grappes dont l'existence dépend des technologies émergentes et qui ont conséquemment un très fort potentiel de croissance à long terme. Nous pourrions même les qualifier de micro-grappes en voie de développement. Elles pourraient transformer radicalement bon nombre de secteurs industriels. Pour l'heure, elles sont cependant peu structurées, et leur développement s'appuie essentiellement sur des efforts de R-D soutenus.

Les grappes de rayonnement

Ces quatre grappes permettent à la région métropolitaine de rayonner à l'étranger tout en participant activement au développement du territoire. Elles contribuent à définir l'image de marque et le positionnement international de Montréal et favorisent l'essor du capital de créativité présent sur le territoire. Ce sont des grappes stratégiques pour le développement socioéconomique et des composantes clés de la dynamique de l'innovation qui concourent directement à l'amélioration de la qualité de vie.

Les grappes de production

Dans cette catégorie, nous trouvons des grappes dont le principal intrant est constitué de ressources naturelles. Prises une à une, les sous-grappes de ce secteur offrent de bons potentiels de croissance. À l'échelle du Québec, chacune des sous-grappes de ce secteur peut former une grappe autonome. Cette situation est attribuable à la grande dispersion géographique des composantes des grappes et des sous-grappes de production.

4

LES QUATRE GRAPPES DE COMPÉTITION



La grappe de l'aérospatiale

Grâce aux 42 000 emplois répartis dans les 235 établissements de cette grappe, Montréal figure parmi les chefs de file mondiaux en aérospatiale, tout juste derrière Seattle, mais devant Toulouse. La bonne performance de la technologie québécoise en ce domaine est principalement le fait de l'industrie de la construction aéronautique et spatiale, dont la valeur des livraisons, en 2007, atteignait près de 12 milliards de dollars.

La grappe Aéro Montréal est née en 2006 de l'initiative du Comité aérospatial Québec, mis sur pied deux ans plus tôt pour organiser une action concertée des acteurs de l'aérospatiale. Aéro Montréal est une société sans but lucratif pleinement autonome dont la mission est de rassembler tous les acteurs du secteur aérospatial montréalais et québécois autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'augmenter la cohésion et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe aérospatiale du Grand Montréal.

La démarche d'Aéro Montréal est appuyée financièrement par le Fonds de compétitivité de la CMM. Le comité de pilotage, composé de 20 représentants de l'industrie, du secteur associatif et du gouvernement, a présenté en 2006 un plan stratégique, un plan d'affaires et un modèle de gouvernance pour la grappe, tout en poursuivant ses efforts de mobilisation auprès du plus grand nombre possible d'acteurs du secteur. En 2007, Aéro Montréal s'est doté d'un plan de communication triennal et d'une vidéo institutionnelle conférant une image de marque à la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain afin d'accroître sa visibilité et son rayonnement. La grappe a également rassemblé quelque 330 acteurs clés de l'industrie canadienne et étrangère de l'aérospatiale (entreprises, centres de recherche, institutions d'enseignement et associations) qui ont eu l'occasion, lors du premier Forum Innovation Aérospatiale, en décembre 2007, de partager leur expérience et d'échanger sur les différents enjeux de l'innovation aérospatiale. Les gestionnaires de six grappes internationales étaient également présents¹.

1. Il s'agit de Aerospace Valley, en France; Skywin Wallonie, en Belgique; The place for Aviation et BavAIRia, en Allemagne; ProMEXICO et TechBa, au Mexique.



La grappe des sciences de la vie

Grâce aux 41 000 emplois répartis dans les 628 établissements de cette grappe, Montréal fait parti du *big ten* nord américain pour le nombre d'emplois en sciences de la vie alors qu'elle ne figure qu'au seizième rang à l'égard du nombre d'habitants. Ses livraisons manufacturières dépassent les quatre milliards de dollars.

Avant même que la grappe ne soit créée en 2002, Montréal occupait déjà une position concurrentielle dans le secteur des sciences de la vie. Pour maintenir et renforcer cette position, Montréal International a lancé en 2000 une étude devant conduire à un plan d'action. Les travaux ont été orientés par un groupe de haut niveau constitué de 20 représentants du secteur privé, des universités, des gouvernements et du secteur du capital de risque. Une centaine de décideurs ont contribué à l'élaboration du plan d'action 2002-2010, intitulé *Accélérer le développement de la grappe des sciences de la vie*. Les membres du groupe initial ont tous accepté de siéger au Comité des sciences de la vie du Montréal métropolitain (CSVMM). En 2005, la CMM a accentué son soutien aux grappes au moyen du Fonds de compétitivité. Un secrétariat de grappe a été mis sur pied. Il a défini son *branding* international, exprimé par le logo Montréal InVivo.

Le plan d'affaires de Montréal InVivo a proposé en 2006 une meilleure intégration des centres hospitaliers universitaires (CHU). Le rapport *Montréal, technopole de la santé* est venu renforcer la mobilisation de la grappe des sciences de la vie autour des CHU comme moteur de développement. En 2007, Montréal InVivo a accueilli une soixantaine d'entreprises de capital de risque et plus de 400 acteurs nord-américains du secteur des sciences de la vie dans le cadre du BIO VENTURE FORUM East. C'était la première fois que cet important forum se tenait à l'extérieur des États-Unis.



La grappe des technologies de l'information et des communications

Grâce aux 120 000 emplois répartis dans quelque 5 000 entreprises et organisations de cette grappe, Montréal occupe le troisième rang au chapitre de la densité des emplois en TIC en Amérique du Nord. L'industrie se déploie dans sept sous-secteurs : la fabrication, les logiciels, les services informatiques et de télécommunications, les médias numériques interactifs (SMNI), l'audiovisuel de même que le son et les arts numériques. La valeur annuelle des exportations de la grappe était estimée à cinq milliards de dollars en 2006.

La création de TechnoMontréal est le fruit d'un processus de mobilisation des acteurs de l'industrie amorcé en 2002 sous l'égide de Montréal International. Un comité de pilotage réunissant les chefs de file des secteurs public, privé et de l'enseignement de chacun des sous-secteurs de la grappe des TIC a été créé deux ans plus tard afin notamment de produire un ambitieux plan d'action dont la mise en œuvre s'est amorcée en 2006. La mise en place d'un modèle de gouvernance approprié à la constitution d'une véritable grappe industrielle devient dès lors une priorité organisationnelle et un levier pour définir le positionnement international de la grappe.

En 2007, la grappe se dote d'une image de marque conforme à son positionnement. En avril de la même année, on est fin prêt à procéder au lancement officiel de TechnoMontréal, le nouveau nom de la grappe des TIC. Devant quelque 300 joueurs clés de l'industrie montréalaise des TIC, TechnoMontréal rend publics la composition de son conseil d'administration et de son secrétariat, son logo, son site Internet et sa vidéo promotionnelle. La démarche de TechnoMontréal est appuyée financièrement par le Fonds de compétitivité de la CMM.



La grappe de l'industrie du cinéma et de la production audiovisuelle

Grâce aux 35 000 emplois répartis dans les 500 entreprises de ce secteur, la grappe de l'industrie du cinéma et de la production audiovisuelle a contribué, depuis sa création en 2005, au rehaussement significatif du volume de production cinématographique qui, en 2007, est passé de 100 à 270 millions de dollars.

Créé dans la foulée du Forum métropolitain de l'industrie cinématographique (FMIC), le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ) a pris à sa charge le secrétariat de la grappe. Le Bureau a pour mission de contribuer au développement et à la compétitivité du Québec comme centre de production cinématographique et télévisuelle de calibre international, en collaboration avec les bureaux de cinéma de Montréal, de Québec et d'Argenteuil-Laurentides.

En 2007, le conseil d'administration du BCTQ a confié à un comité consultatif le mandat d'entreprendre une réflexion sur les enjeux et les orientations de la grappe afin de guider le développement de l'industrie du cinéma et de la production télé. Cette nouvelle vision se trouvera au cœur des projets issus des chantiers de travail de la grappe (main-d'œuvre, investissements étrangers, innovation, image-visibilité-rayonnement et veille stratégique) et de sa stratégie de développement pour les trois prochaines années (2008-2010). La démarche de la grappe de l'industrie du cinéma et de la production audiovisuelle est appuyée financièrement par le Fonds de compétitivité de la CMM.

5

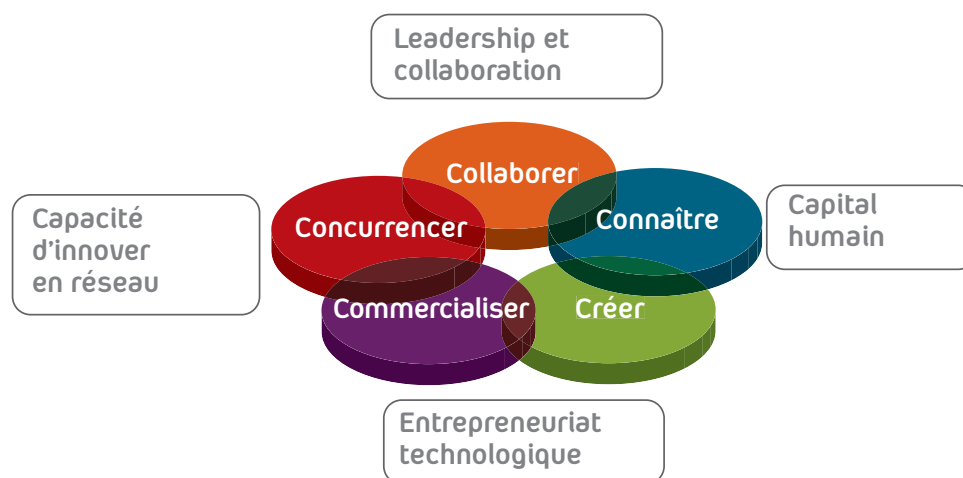
LE SYSTÈME D'INNOVATION DU GRAND MONTRÉAL

Un modèle avancé d'économie à valeur ajoutée

L'adoption de la *Stratégie d'innovation du Grand Montréal* par la Communauté métropolitaine de Montréal, en octobre 2007, puis la création, quelques mois plus tard, du Comité innovation de Montréal International (CiMI) ont permis d'accélérer la mise en œuvre du système d'innovation du Grand Montréal, lequel représente une étape clé du déploiement de la stratégie des grappes industrielles. D'un point de vue théorique, nous pouvons en effet considérer le système d'innovation comme « la grappe des grappes », puisqu'en libérant le capital créatif, il conduit à un modèle avancé d'économie à valeur ajoutée.

16

Les cinq clés de l'innovation



Tiré de *Cap sur l'innovation – Stratégie d'innovation du Grand Montréal* (2007).

La Stratégie d'innovation du Grand Montréal

Adoptée dans la foulée de la *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation* et de la *Stratégie canadienne des sciences et de la technologie*, la *Stratégie d'innovation du Grand Montréal* vise à créer les conditions dans lesquelles les idées, les produits et les procédés nouveaux pourront plus facilement se traduire par un maximum d'avantages économiques et sociaux pour l'ensemble des acteurs du territoire métropolitain.

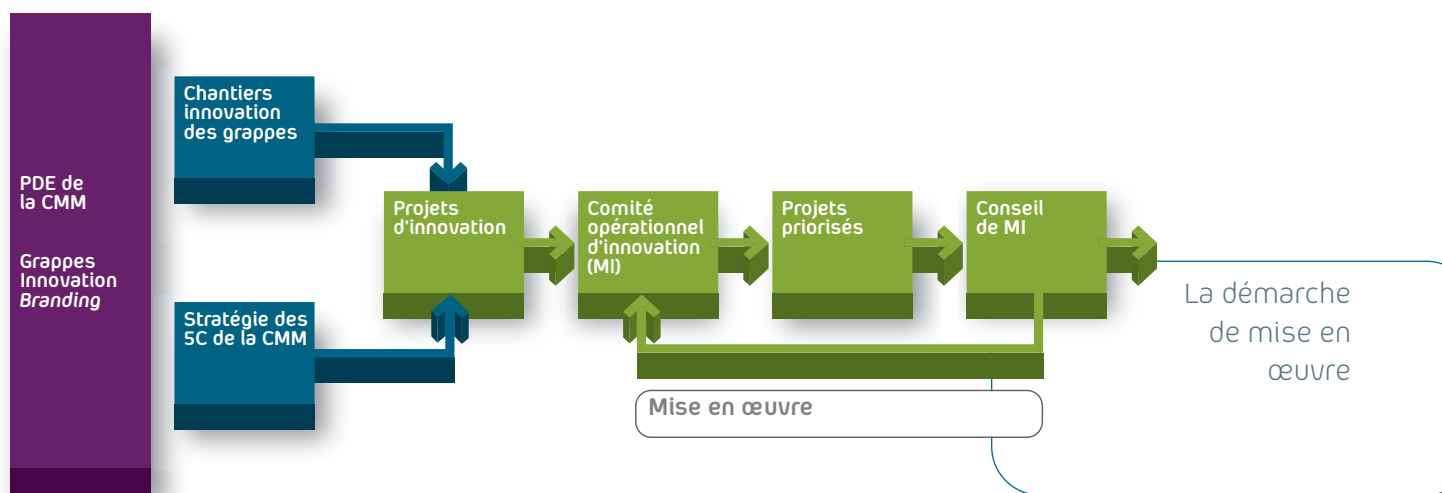
Pour y parvenir, la stratégie adoptée par la CMM, conformément à son plan de développement économique, mise sur une interaction nettement accrue entre les cinq clés de l'innovation¹, selon la dynamique illustrée par le schéma de la page précédente.

1. Concurrencer, commercialiser, créer, connaître et collaborer.

Le Grand Montréal possède des atouts majeurs et distinctifs pour soutenir avantageusement la concurrence dans la nouvelle économie du savoir. L'infrastructure de recherche, les grandes entreprises, le tissu de PME et l'entrepreneuriat technologique permettent notamment aux secteurs de l'aérospatiale et des TIC de concentrer à Montréal plus d'emplois et de savoir que dans la plupart des métropoles nord-américaines. Les crédits d'impôt destinés à la recherche, le bassin de compétences scientifiques et techniques et les grappes de compétition créent déjà des conditions favorables à l'innovation. Pour aller plus loin, mieux concurrencer et créer plus de richesse, il faut augmenter la collaboration entre les parties prenantes de l'innovation.

Concrètement, la *Stratégie d'innovation du Grand Montréal* vise à mobiliser le milieu pour créer les conditions favorables à l'innovation et augmenter les investissements des entreprises en R-D. Par conséquent, cette stratégie fera l'objet de mesures d'impacts à long terme selon cinq indicateurs : nombre de brevets, de licences et de nouvelles entreprises, croissance des exportations et de la productivité.

Le schéma ci-dessous illustre la démarche de mise en œuvre de cette stratégie.



Tiré de *Cap sur l'innovation – Stratégie d'innovation du Grand Montréal* (2007).

Le Comité innovation de Montréal International (CiMI)

La mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Grand Montréal* a été confiée au Comité innovation de Montréal International (CiMI). On a ainsi préféré adapter la mission d'un organisme existant, en l'occurrence Montréal International (MI), tout en s'assurant cependant que le président de chacune des grappes siège désormais au conseil d'administration de MI. Composé notamment des directeurs généraux de chacune des grappes, le CiMI doit, entre autres, établir un nombre limité de priorités et de projets susceptibles de créer les conditions favorables à l'innovation et d'augmenter les investissements en R-D des entreprises technologiques du Grand Montréal. La mise en œuvre de ces projets sera financée sur une base *ad hoc* en fonction à la fois du mérite du projet et de la structure de financement du promoteur. Le financement de la Communauté métropolitaine s'appuiera sur une formule quadripartite interpellant, à parts égales, les gouvernements, la CMM et le secteur privé.

Favoriser
l'innovation
économique,
sociale,
environnementale
et urbaine.

Proposer de nouvelles façons de produire, de vivre et de créer

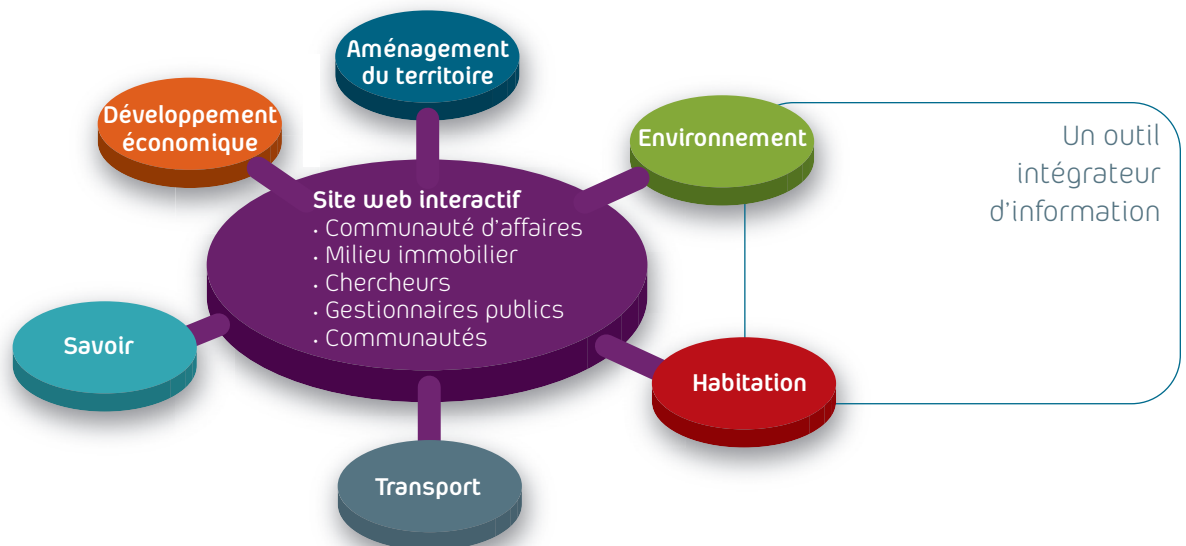
L'innovation à Montréal déborde le seul champ de l'économie. À long terme, les métropoles qui afficheront une performance économique supérieure sont celles capables de proposer à leur population et au marché mondial de nouvelles façons, non seulement de produire, mais également de vivre et de créer. Dans cet esprit, il nous faut, par exemple, imaginer une manière propre à Montréal de favoriser l'innovation aussi bien en matière économique que sociale, environnementale et urbaine.

Le système d'information transactionnel intégré : favoriser l'expression du capital créatif

Le déploiement des grappes métropolitaines repose sur la connaissance et la rapidité de circulation de l'information entre les partenaires. Cela exige la création d'outils de gestion de l'information et de promotion inédits comme un système transactionnel performant et un site Internet reliant aussi bien les composantes d'une grappe entre elles que les grappes les unes aux autres.

La Communauté métropolitaine de Montréal est à mettre en place la première composante de son système d'information transactionnel intégré (SITI). Cette composante fournira aux démarcheurs et aux investisseurs de l'information sur chacune des grappes métropolitaines de Montréal. S'y retrouveront des cartes géographiques localisant les entreprises de chacune des grappes, les infrastructures, les lieux de formation et de recherche et les principales concentrations d'emplois. Une application informatique permettra d'activer les fonctions des cartes. Les usagers pourront aussi accéder au profil général d'une grappe en plus d'obtenir de l'information sur les éléments qui la composent.

Ce système sera configuré de manière à pouvoir s'intégrer dans des systèmes similaires ailleurs dans le monde. Le SITI illustre parfaitement bien l'importance, voire la nécessité, de travailler en réseau. Poussé à la limite, ce raisonnement conduit à considérer le système de production régional comme une grappe en soi. Le schéma suivant illustre l'importance, pour tous les acteurs de la région, de travailler en réseau afin que la grappe – et *de facto* la région – devienne davantage compétitive à l'échelle mondiale. Le SITI s'inscrit parfaitement dans l'esprit du WEB 2.0. Il pousse un cran plus loin l'approche des communautés de pratique en élargissant le modèle à l'ensemble des acteurs d'une grappe donnée. Il a tout le potentiel requis pour favoriser l'expression du capital créatif montréalais sous toutes ses formes et ainsi soutenir grandement le succès des entreprises montréalaises à forte valeur ajoutée.



CLUNET : Montréal branchée sur les meilleures pratiques européennes

Montréal est la seule région innovante non européenne à prendre part au projet international CLUNET (*Cluster Network*) piloté par la *North West Development Agency*, sous l'égide de la Commission européenne. Réalisé dans le cadre du *Programme de soutien à l'innovation et à la recherche (PRO INNO Initiative)*, ce projet vise à créer un réseau des régions les plus innovantes au chapitre des grappes industrielles. D'une durée de 36 mois, le projet, amorcé en octobre 2006 à Bolton, en Grande-Bretagne, regroupe 13 régions européennes innovantes et 64 grappes de haut niveau.

Montréal a beaucoup à tirer de son appartenance à ce réseau unique au monde, puisque CLUNET s'est notamment donné pour tâche d'identifier toutes les politiques en matière de grappes au sein de chacune des 14 régions métropolitaines. L'objectif est de découvrir, mais surtout de comprendre les politiques qui soutiennent les grappes européennes les plus dynamiques de manière à ce que les régions membres du réseau puissent les adapter à leur propre contexte. Au-delà des échanges sur les pratiques exemplaires, les partenaires du réseau ont également mis en œuvre des expériences concrètes de coopération internationale. Huit projets pilotes verront le jour prochainement, dont un réunira la région de Montréal à celle de la Toscane, en Italie, dans le cadre d'un projet d'incubation transnationale d'entreprises.

Il s'agit essentiellement d'un projet d'incubation industrielle qui permettra à deux entreprises toscanes de tester une éventuelle expansion de leurs affaires. Les objectifs poursuivis par les deux sociétés italiennes pourront prendre différentes formes, comme la conclusion d'alliances technologiques ou commerciales au Canada et dans les États du Nord-Est américain ou celle d'un partenariat financier au Québec. Inno-centre, un incubateur industriel montréalais spécialisé en démarrage d'entreprises technologiques, a été associé à ce projet.

CLUNET offre donc à Montréal l'occasion, à la fois, de profiter de l'expertise acquise dans les villes européennes innovantes, d'accroître la visibilité de ses grappes industrielles et de développer des liens d'affaires avec les 13 autres régions participantes. Cet accès unique aux meilleures pratiques européennes contribuera certainement à accélérer la mise en place des conditions dans lesquelles les idées et les procédés nouveaux pourront plus facilement passer de la phase embryonnaire à celle de la commercialisation, au profit de l'ensemble des acteurs du territoire métropolitain.

20

CLUNET :
le réseau des
meilleures
pratiques
européennes



Une vision commune, des valeurs partagées, un leadership fort

La Communauté métropolitaine de Montréal a adopté en 2003 un énoncé de vision stratégique du développement économique, social et environnemental de la région métropolitaine. Intitulée *Cap sur le monde : bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable*, cette vision, fruit d'un diagnostic rigoureux², offre une représentation de ce que la collectivité souhaite devenir en 2025.

- Une *communauté **compétitive***, parce qu'il est important de se fixer des défis exigeants et de faire partie, à nouveau, du peloton de tête des régions métropolitaines.
- Une *communauté **attractive***, parce que nous devons répondre aux attentes de notre population et attirer davantage de personnes dans la région métropolitaine en mettant en valeur nos atouts : créativité, innovation, savoir et culture.
- Une *communauté **solidaire***, parce qu'il est nécessaire de lutter contre l'exclusion sociale, de réduire le décrochage scolaire, d'accroître la contribution de l'immigration à notre développement et de mettre en place des partenariats entre les entreprises et les institutions d'enseignement.
- Une *communauté **responsable***, parce que nous entendons relever le défi de la démocratie participative par des pratiques d'information continues et de « gouvernement en ligne ».

La *Vision 2025* constitue un appel à la mobilisation et à l'action. Elle fournit une orientation commune aux actions de chacun des acteurs du développement du territoire. Elle fournit aussi une forme d'assurance « cohésion ». À ce titre, la *Vision 2025* de la CMM représente une incontournable condition de l'expression d'un leadership fort et constructif.

Par ailleurs, le *Plan de développement économique de la CMM*, la *Stratégie de développement économique de la Ville – réussir@montréal* et le plan de match *Imaginer • Réaliser Montréal 2025* fournissent une vision sectorielle cohérente du développement à moyen et long terme du territoire. Enfin, le projet ACCORD et le Fonds de compétitivité de la CMM agissent en complément de la vision, du plan et de la stratégie en fournissant des leviers de premier ordre pour accélérer et soutenir la mise en place d'un organisme de soutien dans chacune des grappes.

Une communauté
compétitive,
attractive,
solidaire et
responsable.

2. Le diagnostic établi par la CMM en 2002, et confirmé par l'examen territorial réalisé par l'OCDE en 2004, a permis aux élus de disposer d'un portrait réaliste et non complaisant de la situation de la région métropolitaine de Montréal.

CONCLUSION

RÉALISER LE PLEIN POTENTIEL DES GRAPPES INDUSTRIELLES

Tout le contraire d'une mode passagère, l'approche des grappes demeure, plus que jamais, l'élément central de la stratégie de développement de Montréal. Parce qu'il porte en lui le pouvoir de libérer le capital créatif de la métropole, le système des grappes industrielles est le modèle tout désigné pour accélérer le processus montréalais d'innovation, seule voie possible du relèvement de la productivité et de la compétitivité de notre économie. Il offre également le cadre d'intervention et de mobilisation idéal pour traverser avec succès le nouveau cycle de turbulence économique qui s'annonce.

Le schéma de la page suivante exprime clairement la dynamique qui alimente une « culture d'encouragement de la créativité », comme l'appellent certains chercheurs. L'interrelation entre le savoir, la créativité, l'innovation et la prospérité n'est plus à démontrer. Le lien qui les unit à la dynamique des grappes industrielles, non plus. Là où l'approche montréalaise se démarque, c'est en proposant de doter notre modèle de grappes de mécanismes capables d'assurer l'expression pleine et entière de la créativité montréalaise. Les grappes industrielles ne peuvent donner leur pleine mesure que si elles évoluent dans un environnement qui accorde la priorité à l'innovation. C'est là que nous en sommes.

Le système d'innovation du Grand Montréal, le système d'information transactionnel intégré et le réseautage international – grâce à notre appartenance à CLUNET, l'un des plus importants réseaux européens de villes innovantes en matière de grappes – sont désormais partie prenante du modèle montréalais des grappes. Leur mise en œuvre de même que l'accompagnement et le soutien financier des secrétariats de grappe composent le menu à court et moyen terme.

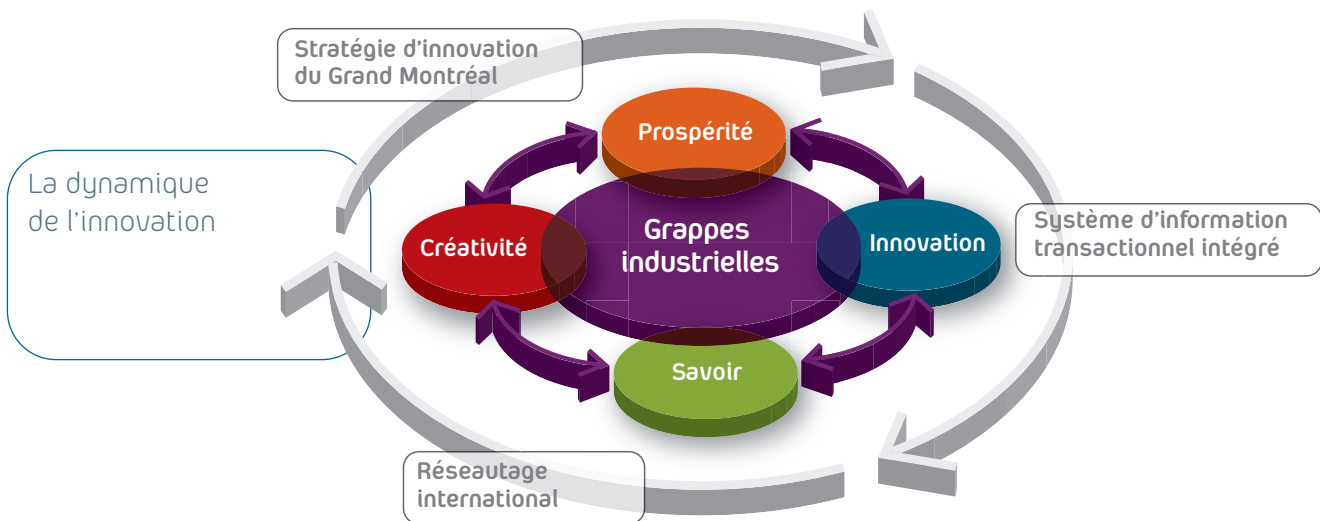
En 1991, quand le gouvernement du Québec a adopté une toute nouvelle vision du développement économique, j'avais la conviction que la dynamique des grappes portait en elle le pouvoir d'injecter une forte dose de synergie dans le système de production québécois. Élu à la tête de Montréal et de la Communauté métropolitaine de Montréal 10 ans plus tard, il m'est apparu évident qu'il nous fallait de nouveau faire appel à cette approche pour articuler notre vision à long terme et notre plan de développement économique.

Il nous faut imaginer
une façon toute
montréalaise de
multiplier les canaux
d'échanges entre
créativité artistique et
créativité scientifique,
de manière à
favoriser le transfert
des attributs de
l'une vers l'autre...

Aujourd'hui, tout est mis en œuvre pour que les mécanismes qui favorisent la créativité et l'innovation contribuent concrètement au succès des entreprises à forte valeur ajoutée. Notre ambition, vous l'aurez deviné, c'est d'atteindre le plein épanouissement de l'incroyable potentiel créatif montréalais. Nous produisons déjà les jets d'affaires les plus recherchés au monde, les personnages virtuels les plus réalistes et nous faisons d'étonnantes percées médicales. Il nous faut maintenant systématiser notre modèle de créativité et d'innovation.

L'innovation à Montréal déborde le seul champ de l'économie. À long terme, les métropoles qui afficheront une performance économique supérieure seront celles capables de proposer à leur population et au marché mondial de nouvelles façons, non seulement de produire, mais également de vivre et de créer. Dans cet esprit, il nous faut, par exemple, imaginer une façon toute montréalaise de multiplier les canaux d'échanges entre créativité artistique et créativité scientifique, de manière à favoriser le transfert des attributs de l'une vers l'autre, au profit de toutes les sphères de l'univers urbain, économique, environnemental et social.

Les grappes et l'innovation : libérer le capital créatif a permis de remonter le fil des 20 dernières années pour mieux préparer les 20 prochaines. En rappelant, une à une, toutes les étapes et les tensions qui ont conduit de l'idée, qui a pris forme au Québec en 1991, à la réalisation des premières véritables grappes une dizaine d'années plus tard, la conférence prononcée à Montréal, en octobre 2008, relate l'expérimentation d'une stratégie, aujourd'hui largement utilisée, qui a guidé notre quête d'une nouvelle identité économique. En libérant le capital créatif des Montréalais, notre système des grappes deviendra un important facteur de croissance économique et de prospérité !



INDEX HISTORIQUE

L'index historique dresse une liste des quelque 40 principaux événements qui rappellent, une à une, les étapes et les tensions qui ont conduit de l'idée, au tout début des années 1990, à la conception, 15 ans plus tard, du système d'innovation du Grand Montréal, en passant par la création des quatre premiers secrétariats de grappe.

1985 Rapport Saucier

Le gouvernement du Québec met sur pied la commission Saucier dont le mandat est de formuler des propositions concrètes visant l'amélioration du financement des entreprises, incluant les PME qui offrent un bon potentiel de croissance.

1986 Crise de l'industrie pharmaceutique

Craignant que le projet de loi C-22 sur la protection des brevets ne soit modifié par le Parlement fédéral, des représentants de divers milieux d'affaires, politiques et scientifiques de la région montréalaise font front commun et réitèrent leur appui à cette législation. L'industrie pharmaceutique menace d'annuler ses investissements, de l'ordre de 1,4 G\$. Signe avant-coureur de la menace, deux ans plus tôt, les Laboratoires Ayerst avaient transféré leurs activités de R-D aux États-Unis.

1986 Rapport Picard

Un comité mandaté par le gouvernement du Canada propose dans son rapport de relancer l'économie de la région sur la base de sept secteurs économiques concurrentiels, soit : activités internationales, haute technologie, finance et commerce international, design, industries culturelles, tourisme et transport. Cette relance, conclut le rapport, repose sur une action concertée des secteurs public et privé.

1988 Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE)

Signature de l'ALE grâce, notamment, au leadership du Québec qui, contrairement aux autres provinces canadiennes, est largement favorable à l'abolition des frontières commerciales entre les deux pays. Entré en vigueur le 1^{er} janvier 1989, cet accord constitue le premier pas vers la création d'un important bloc commercial continental.

1991 Récession économique

Cette récession économique coïncide avec une ouverture économique : libéralisation des échanges en Amérique du Nord, privatisations (Canadien National et Air Canada), déréglementation du transport et des communications et début du cycle d'assainissement des finances publiques.

1991 Notre économie : état d'urgence

Afin de stopper l'hémorragie qui frappe l'économie québécoise au plus fort de la récession des années 1990, Gérald Tremblay, alors ministre responsable des dossiers économiques, marque les annales en prononçant une allocution intitulée *Notre économie, état d'urgence*. Le système n'est plus en mesure de répondre aux exigences d'une économie à valeur ajoutée. « Nous avons des choix à faire et des décisions à prendre de toute urgence. » Deux mois plus tard, il propose de restructurer l'économie québécoise selon l'approche des grappes industrielles.

1991 *Canada at the Crossroads*

Cette étude, pilotée par Michael Porter, propose un cadre de référence pour comprendre les déterminants de la compétitivité canadienne et cibler les secteurs où des changements sont nécessaires. L'étude s'inscrit dans un contexte inquiétant, marqué notamment par une baisse de croissance de la productivité et un taux de chômage en hausse.

1991 Premier contrat social de longue durée

L'implantation au Québec d'une grande aciérie (500 M\$ d'investissement) a conduit le syndicat et l'entreprise à conclure une entente selon une approche de partenariat basée sur une vision à moyen et long terme de l'évolution de l'entreprise. Les partenaires se sont ainsi détachés de la pratique selon laquelle les contrats ne pouvaient durer plus de trois ans. C'est dans la foulée de cette première entente que le concept de *contrat social de longue durée* a émergé au Québec.

- 1991** **Stratégie des grappes industrielles**
En dévoilant sa nouvelle stratégie de développement, dont la pierre angulaire repose sur la toute récente théorie des grappes industrielles, le gouvernement québécois s'engage dans un mouvement novateur et exaltant qui vise rien de moins que de réinventer l'économie du Québec.
- 1993** ***L'Atlas industriel du Québec***
Véritable encyclopédie de l'activité économique du Québec, cet ouvrage, rédigé avec le concours de Gérard Tremblay et préfacé par Michael Porter, marque un jalon important de l'assemblage de l'information et de la connaissance qui conduira, en 2005, à l'adoption du *Plan de développement économique de la CMM*.
- 1993** ***L'entreprise à valeur ajoutée, le modèle québécois***
Cet ouvrage, préfacé par Gérard Tremblay, vise à permettre aux entreprises de prendre plus facilement le virage vers la croissance grâce à une compréhension accrue du concept de valeur ajoutée et à un meilleur accès à l'information.
- 1993** ***Les grappes industrielles***
Publiée par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, cette monographie traite d'économie compétitive, de synergie entre les acteurs au sein de secteurs clés, ainsi que des enjeux, des priorités et des défis à la mesure du Québec.
- 1993** **Loi sur les brevets (C-91)**
Avec le projet de loi C-22 de 1987, le gouvernement fédéral permet aux entreprises pharmaceutiques de bénéficier d'une exclusivité commerciale de sept ans sur leurs nouveaux médicaments. La loi C-91 bonifiera cette loi en offrant une prolongation à 20 ans de la protection des produits de marque.
- 1993** ***Ensemble vers la réussite***
Doté d'un budget de 1 G\$ sur trois ans, ce plan d'action du gouvernement du Québec propose une douzaine de mesures concrètes pour soutenir l'économie et la création d'emplois et répondre aux attentes des travailleurs les plus durement touchés par la récession.
- 1994** **Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)**
Le 1^{er} janvier 1994, l'ALE est remplacé par l'ALENA qui inclut dorénavant le Mexique.
- 1996** **Sommet sur l'économie et l'emploi**
Organisé à l'initiative du gouvernement du Québec, le Sommet rassemble une bonne partie des forces vives de la société québécoise en vue d'obtenir l'approbation d'une grande majorité de ses partenaires à l'égard de ses objectifs de rationalisation des dépenses publiques.
- 1996** ***Remettre Montréal en mouvement***
Dans le cadre des travaux du Sommet sur l'économie et l'emploi, le gouvernement confie à un groupe de gens d'affaires de Montréal le mandat de poser un diagnostic sur l'état de l'économie montréalaise et de proposer un plan pour remettre Montréal en marche. Le comité propose une trentaine d'initiatives, regroupées en trois grandes catégories : le passage à la nouvelle économie, la modernisation des secteurs établis et l'amélioration des conditions globales de développement.
- 1996** ***L'urgence d'agir***
Présenté par l'Observatoire du Québec, un regroupement d'anciens fonctionnaires et universitaires québécois, *L'urgence d'agir* propose une réflexion sur les thèmes de la démographie, des valeurs, du développement territorial, du modèle québécois de développement économique, de la mondialisation, de la société civile et du leadership de l'État québécois.
- 1997** **Montréal International (MI)**
Issu d'un partenariat public-privé, MI a pour mission de contribuer au développement économique du Montréal métropolitain et d'accroître son rayonnement international. MI est financé par les gouvernements du Québec et du Canada, la Ville de Montréal, la Communauté métropolitaine de Montréal et le secteur privé. Sa création avait reçu l'appui du Sommet sur l'économie et l'emploi.
- 1997** **Montréal Technovision**
L'organisme a pour mission de transformer la région de Montréal en un centre international d'activité technologique. En 2002, il met ses mandats et ses ressources en commun avec MI.
- 2001** **Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)**
La CMM est un organisme de planification, de coordination et de financement regroupant 82 municipalités, dont Montréal, Longueuil et Laval.

- 2002 Sommet de Montréal**
Dès son élection, en novembre 2001, le nouveau maire de Montréal, Gérald Tremblay, s'engage à convier quelque 3 000 citoyens à un sommet pour convenir d'une vision commune du devenir de la nouvelle ville et mobiliser les citoyens dans des projets permettant d'accroître la richesse collective et la qualité de vie. Le Sommet sera l'acte fondateur de la nouvelle ville de Montréal par suite de la fusion des municipalités de l'île qui avait pris effet le 1^{er} janvier 2002.
- 2002 Plan d'action pour la grappe des sciences de la vie**
MI prépare un plan d'action, de concert avec les intervenants concernés, afin de positionner la région métropolitaine parmi les chefs de file mondiaux en sciences de la vie. Ce plan insiste notamment sur la création d'emplois et le renforcement des infrastructures de R-D existantes (voir 2005).
- 2002 Projet ACCORD**
Il vise à favoriser, dans chacune des régions du Québec, la construction d'un système de production régional compétitif sur le plan international grâce à l'identification et au développement de créneaux d'excellence qui deviendront l'image de marque de chaque région.
- 2003 Énoncé de vision de la Communauté métropolitaine de Montréal**
Au terme d'un diagnostic rigoureux (le document déclencheur), la CMM adopte un énoncé de vision stratégique du développement économique, social et environnemental de la région métropolitaine, intitulé *Cap sur le monde : bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable*.
- 2004 Examen territorial de l'OCDE - Montréal**
L'examen territorial mené par l'OCDE arrive aux mêmes conclusions que le diagnostic de la CMM deux ans plus tôt. Il a l'effet d'un électrochoc pour Montréal qui arrive au 26^e rang sur 26 en Amérique du Nord au chapitre du PIB par habitant et au 44^e rang parmi les 65 agglomérations les plus prospères de l'OCDE. Cinq grandes recommandations en découlent : investir dans les infrastructures stratégiques, miser sur l'éducation et la formation de la main-d'œuvre, attirer un plus grand nombre de travailleurs qualifiés, stimuler l'innovation et favoriser le développement des grappes novatrices.
- 2004 Forum national sur la croissance économique des grandes villes du Canada**
À cette occasion, les maires des 22 plus grandes villes du pays (GV-22) et les représentants de diverses associations canadiennes se sont réunis dans le but de discuter des moyens à mettre en œuvre pour accélérer la création de la richesse, en partenariat avec les gouvernements, les entreprises et la société civile. Au terme des travaux, les 22 maires ont adopté une déclaration proposant des partenariats propres à chacune des grandes villes.
- 2005 Plan d'action de la grappe des technologies de l'information et des communications (TIC)**
La mobilisation de la grappe des TIC est amorcée et se traduit par la formation d'un comité de pilotage réunissant les chefs de file des secteurs public, privé et de l'enseignement ainsi que par la formation de tables de travail pour chacune des filières de la grappe des TIC.
- 2005 Plan de développement économique et Fonds de compétitivité de la CMM**
La CMM adopte son plan de développement économique, incluant une stratégie de développement des grappes métropolitaines et un fonds de compétitivité soutenant financièrement leur structuration. Fidèle à la *Vision 2025* adoptée en 2003, le Plan vise l'essor d'une métropole apprenante, compétitive et prospère, attractive et de calibre mondial.
- 2005 Stratégie de développement économique de la Ville de Montréal – réussir@montréal**
La Stratégie de développement économique 2005-2010 de la Ville complète le *Plan de développement économique de la CMM*. Elle s'articule autour des cinq axes de positionnement suivants : l'environnement d'affaires, le savoir et l'innovation, la culture, la qualité de vie et l'ouverture sur le monde.
- 2005 Imaginer · Réaliser Montréal 2025**
Plan stratégique de la Ville de Montréal visant à hisser Montréal parmi les métropoles nord-américaines les plus dynamiques et les plus stimulantes, en accélérant la mise en œuvre des grands projets structurants et la croissance économique. Ce plan de match pour les 20 prochaines années compte une centaine de projets privés et publics représentant des investissements de plus de 64 G\$.

2005 Montréal InVivo

La grappe des sciences de la vie du Montréal métropolitain se dote d'une image de marque visant à renforcer son positionnement. Montréal InVivo devient le nouveau nom du secrétariat de la grappe des sciences de la vie.

2005 Bureau du cinéma et de la télévision du Québec

Le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec constitue le secrétariat de la grappe de l'industrie cinématographique. Le Bureau vise à harmoniser et à coordonner les activités de promotion ainsi que les services d'accueil et de soutien à l'industrie.

2006 Aéro Montréal

À titre de secrétariat de la grappe aérospatiale, Aéro Montréal a pour mission de rassembler tous les acteurs du secteur autour d'objectifs communs et d'actions concertées afin d'augmenter la cohésion et d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe.

2006 Mobiliser et agir par les grappes : de l'idée à la réalisation

Conférence prononcée le 4 décembre 2006, à Lyon en France, par le maire de Montréal et président de la CMM, Gérald Tremblay, à l'occasion des Dix-neuvièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier. Cette conférence, qui clôturait le colloque « *Clusters, grappes et pôles de compétitivité* », a rappelé les temps forts d'une stratégie économique qui a pour corollaire la quête, puis l'affirmation de l'identité économique de Montréal.

2006 Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation

Avec cette stratégie, le gouvernement du Québec entend mobiliser l'ensemble des acteurs en faveur d'un accroissement du rythme des investissements en recherche et développement. Mais surtout, il vise une meilleure valorisation de la recherche et un transfert plus efficace de ses résultats vers les entreprises et les organisations.

2007 TechnoMontréal

La grappe des technologies de l'information et des communications (TIC) se dote d'un nouveau nom, TechnoMontréal, et d'une image de marque visant à renforcer son positionnement.

2007 Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada

Le gouvernement fédéral publie sa stratégie nationale des sciences et de la technologie et choisit de miser sur l'augmentation de la recherche et du développement dans le secteur privé comme pierre d'assise du renforcement de l'économie canadienne.

2007 S'engager dans le développement de Montréal

L'Université Concordia lance une publication qui donne un aperçu de sa contribution à l'avenir de Montréal et de ce qui la relie à chacune des 16 grappes industrielles déterminées par la CMM.

2007 Cap sur l'innovation

La CMM adopte la *Stratégie d'innovation du Grand Montréal*, intitulée *Cap sur l'innovation*. Une consultation des chefs de file de la métropole a permis d'établir quatre enjeux stratégiques en matière d'innovation pour lesquels cinq clés d'innovation sont retenues : concurrencer, commercialiser, créer, connaître et collaborer.

2008 Compétitivité et prospérité : Montréal et Québec collaborent

Invités, au printemps 2008, à prononcer une conférence conjointe devant les membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain à l'occasion du 400^e anniversaire de la capitale nationale, les maires de Québec et de Montréal, Régis Labeaume et Gérald Tremblay, conviennent d'unir leurs efforts afin que les entreprises montréalaises et québécoises améliorent leur compétitivité et leur productivité.

2008 Réseautage : Montréal et Rimouski signent un protocole d'entente

Les chambres de commerce de Montréal et de Rimouski signent, à la fin de l'été 2008, un protocole de collaboration afin de favoriser le réseautage et la création de partenariats durables entre entreprises de mêmes secteurs d'activité, particulièrement l'industrie maritime et le domaine des technologies de l'information et des communications.

2008 Campus des technologies de la santé (CTS)

Issu d'un partenariat public-privé, incluant un partenaire financier, le CTS vise à accélérer la mise en marché de technologies et de produits innovants de ce secteur des sciences de la vie.

MONTRÉAL
VILLE DE
SAVOIR DE
CRÉATIVITÉ ET
D'INNOVATION

Montréal 

Ville UNESCO de design