

Dix-neuvièmes

Décembre 2006

ENTRETIENS

Centre Jacques Cartier

**MOBILISER ET
AGIR PAR LES
GRAPPES :
DE L'IDÉE À LA
RÉALISATION**

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

Montréal 


Communauté métropolitaine
de Montréal



La relation entre les formes et les couleurs en page couverture illustre parfaitement bien la théorie des grappes industrielles dont l'essence repose sur l'*interconnectivité* et la synergie. Pareil choix pour illustrer la conférence de Lyon n'est pas le fait du hasard. Il traduit l'essence même du propos du maire de Montréal pour qui le déploiement de la stratégie des grappes industrielles, en libérant le capital créatif des Montréalais, permet d'affirmer la nouvelle identité économique de Montréal. Source d'innovation et de prospérité, la créativité montréalaise a d'ailleurs été reconnue mondialement au printemps 2006, alors que Montréal recevait le titre de Ville UNESCO de design, se joignant du coup au prestigieux Réseau des villes créatives.

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

Conférence prononcée le 4 décembre 2006, à Lyon, par le maire de Montréal et président de la Communauté métropolitaine de Montréal, M. Gérald Tremblay, à l'occasion des Dix-neuvièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier. Cette conférence clôturait le colloque « Clusters, grappes et pôles de compétitivité ». Le présent document propose une version écrite de cette conférence.

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. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, November-December, 1998.

Design graphique et impression :
Centre de communications visuelles,
Ville de Montréal, 07.15.154-0, (03-2007).

En 1988, la signature de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ainsi que l'émergence consécutive d'un nouveau contexte économique en Amérique du Nord provoquent des changements radicaux dans la structure industrielle de nombreuses villes incluant la métropole du Québec, Montréal.



Au début des années 1990, j'occupais le poste de ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec. Résolu à stopper l'hémorragie au plus fort de la récession qui marque la période, notre gouvernement a proposé une nouvelle stratégie de développement économique reposant sur

la théorie des grappes industrielles que venait d'élaborer le professeur Michael Porter de la *Harvard Business School*.

En proposant ainsi une nouvelle vision du développement économique, le gouvernement québécois s'engageait dans un mouvement particulièrement audacieux qui visait rien de moins que de réinventer l'économie du Québec. Dès 1991, la stratégie des grappes cherchait à mobiliser l'ensemble des

partenaires – l'industrie, les travailleurs, les syndicats, les universités, les centres de recherche, le gouvernement, la population – afin que chacun prenne les mesures qui s'imposent pour relever sensiblement la compétitivité de notre économie.

Aujourd'hui, alors que nous sommes au cœur d'une forte poussée des économies émergentes, notamment celles du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), cette approche est plus que jamais d'actualité. Je n'ai donc pas hésité à y faire appel de nouveau en 2002, cette fois à titre de maire de Montréal et de président de la Communauté métropolitaine de Montréal, pour développer la métropole du Québec. Désormais, tout le système de production montréalais

s'organise sur le modèle des grappes. Ce qui permet aujourd'hui à Montréal de se démarquer très avantageusement dans des secteurs où l'innovation et la créativité sont déterminantes. La conférence que j'ai présentée à Lyon, le 4 décembre 2006, relate l'expérimentation d'une stratégie, aujourd'hui largement utilisée, qui a servi, et sert toujours, à l'affirmation de la nouvelle identité économique de Montréal!

« En proposant dès 1991 une stratégie économique construite sur la théorie des grappes industrielles, nous nous engageons dans un mouvement de restructuration économique aussi exaltant que novateur. »

« Aujourd'hui, tout le système de production montréalais s'organise sur le modèle des grappes. Le déploiement de cette stratégie a permis à Montréal de libérer son capital créatif, de dynamiser son système d'innovation et de relever sensiblement son niveau de compétitivité internationale. »

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

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

TABLE DES MATIÈRES

1	Première section : les cinq composantes clés de la mise en œuvre	5
	Le leadership	
	La tension utile	
	La raison d'être	
	La connaissance	
	La réceptivité	
2	Deuxième section : un instrument de conceptualisation	8
	Les sept grands facteurs de compétitivité	
	La synergie	
	Le constat de l'interdépendance	
	L'interdépendance mondiale	
3	Troisième section : la cartographie des grappes de la région montréalaise . . .	10
	Les grappes de compétition	
	Les grappes de rayonnement	
	Les grappes de pointe	
	Les grappes de production	
4	Quatrième section : mobiliser et agir par les grappes	12
	Le système d'information transactionnel intégré	
	Le système métropolitain d'innovation	
	Une vision commune, des valeurs partagées, un leadership fort et constructif	
	Conclusion : une stratégie à mi-parcours	14
	Ligne du temps¹	5 à 13
	Index historique	15
	Schémas	
	Un instrument de conceptualisation	8
	Dynamique des grappes industrielles	9
	La cartographie des grappes	10
	Un outil intégrateur d'information	12
	Le système métropolitain d'innovation	13

¹ La ligne du temps qui apparaît de manière continue au bas des pages 5 à 13, marque la succession des principaux événements qui, au cours des vingt dernières années, ont jalonné la naissance puis le déploiement progressif de la stratégie des grappes industrielles. L'index historique présenté à la page 15 propose une brève description de chacun de ces événements.

1 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 20 dernières années, l'évolution de l'économie montréalaise et le déploiement progressif de la stratégie montréalaise des grappes industrielles.

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.

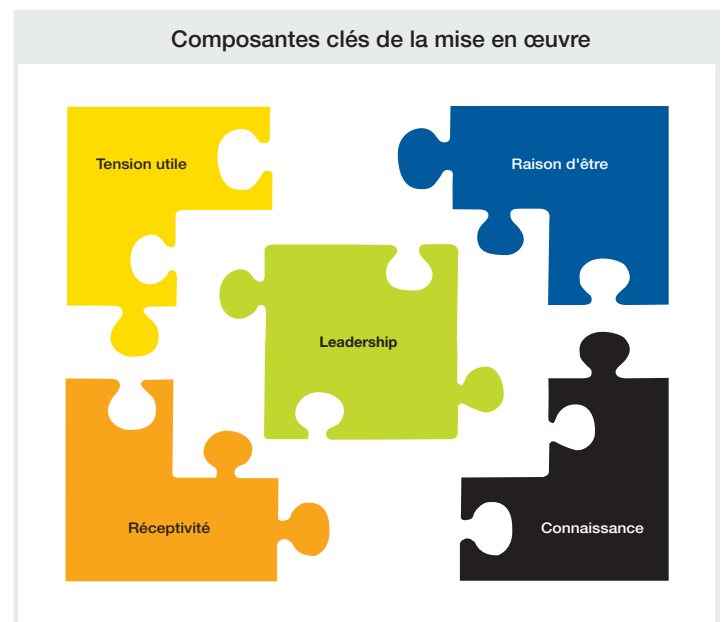
La tension utile



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 monde économique tire sa révérence. La rupture est définitive.

Additionner
les menaces.
Transmettre
le sentiment
d'urgence.



Ce nouveau monde économique est déjà beaucoup moins étranger en 1994 qu'il ne l'était six ans plus tôt. Cette avancée, on la doit 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.

Rapport Saucier

Rapport Picard
Crise de l'industrie
pharmaceutique

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

1985

1986

1988

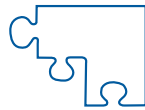
Le gouvernement du Québec de l'époque a en effet saisi la balle au bond dès 1989 en entreprenant, sous la gouverne de son ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, un vaste chantier de restructuration économique². Résolu à stopper les dommages causés par la sévère récession 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 théorie 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 donnent lieu à un constat sur l'état de notre économie qui, quelque quinze ans plus tard, apparaît comme une lapalissade 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 raison d'être

Le virage vers l'économie à valeur ajoutée n'est pas une fin en soi. La véritable finalité est collective. Pour rendre les fruits promis,

**Donner
un sens au
changement.
Favoriser
le bien
commun.**



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 entre-

prises 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 jalon³ dans l'assemblage de l'information et de la connaissance qui conduira en 2005 à l'adoption du *Plan de développement économique de la Communauté métropolitaine de Montréal* (CMM). Préalablement à l'élaboration de son plan de développement économique, la CMM avait en effet produit une série de seize profils détaillés⁴. Un pour chacune des grappes métropolitaines. Avec la déclaration d'urgence de 1991, le plan de la CMM représente le second temps fort du vaste processus de déploiement de la stratégie montréalaise des grappes industrielles.

³ L'auteur de la théorie des grappes industrielles, le professeur Michael Porter, avait déjà 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).

² Le maire de Montréal et président de la Communauté métropolitaine de Montréal, M. Gérald Tremblay, a été ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie de 1989 à 1994. C'est lui qui est à l'origine des stratégies québécoise et montréalaise des grappes industrielles.

⁴ Chacune des seize 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 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 sa volonté d'innovation en vue de l'établissement, dans une phase ultérieure, d'un plan de développement et d'innovation spécifique à chacune.

Récession économique
« Notre économie : état d'urgence »

« Canada at the Crossroads »
Premier contrat social de longue durée

Stratégie 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. Un fonds de compétitivité⁵ doté de 18 millions de dollars 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 également alloués à un vaste système intégré d'information, à

**Rassembler
les informations.
Faire des choix
éclairés.**

l'élaboration de la stratégie métropolitaine d'innovation et à la définition de l'image de marque (voir la 4^e section : mobiliser et agir par les 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 deux encadrés de la page 11 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 deux des secteurs clés de l'économie montréalaise, l'aérospatiale et les sciences de la vie.

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

**Reconnaître
les enjeux. Agir
collectivement.**

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 quinze ans. À preuve, le projet ACCORD, mis en place en 2002 par le gouvernement du Québec (12,5 M\$ sur trois 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 qu'on lui connaît 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 et l'aérospatiale 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.



⁵ Le Fonds de compétitivité de la CMM vise à soutenir le développement des grappes métropolitaines qui se seront organisées et auront développé une stratégie de croissance. Le Fonds, dont la dotation provient, en parts égales, de la CMM, des gouvernements du Québec et du Canada et du secteur privé, sert principalement à financer les projets qui dynamisent une grappe et qui favorisent son développement. Il peut également servir à financer une partie des activités des secrétariats de grappe.

Loi sur les brevets (C-91)

« Ensemble vers la réussite »

Accord de libre-échange
nord-américain (ALENA)

2 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 d'identifier 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 entreprises.



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

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 globalisation 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 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.

⁶ 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.

Sommet sur l'économie et l'emploi
 « Remettre Montréal en mouvement »
 « L'urgence d'agir »

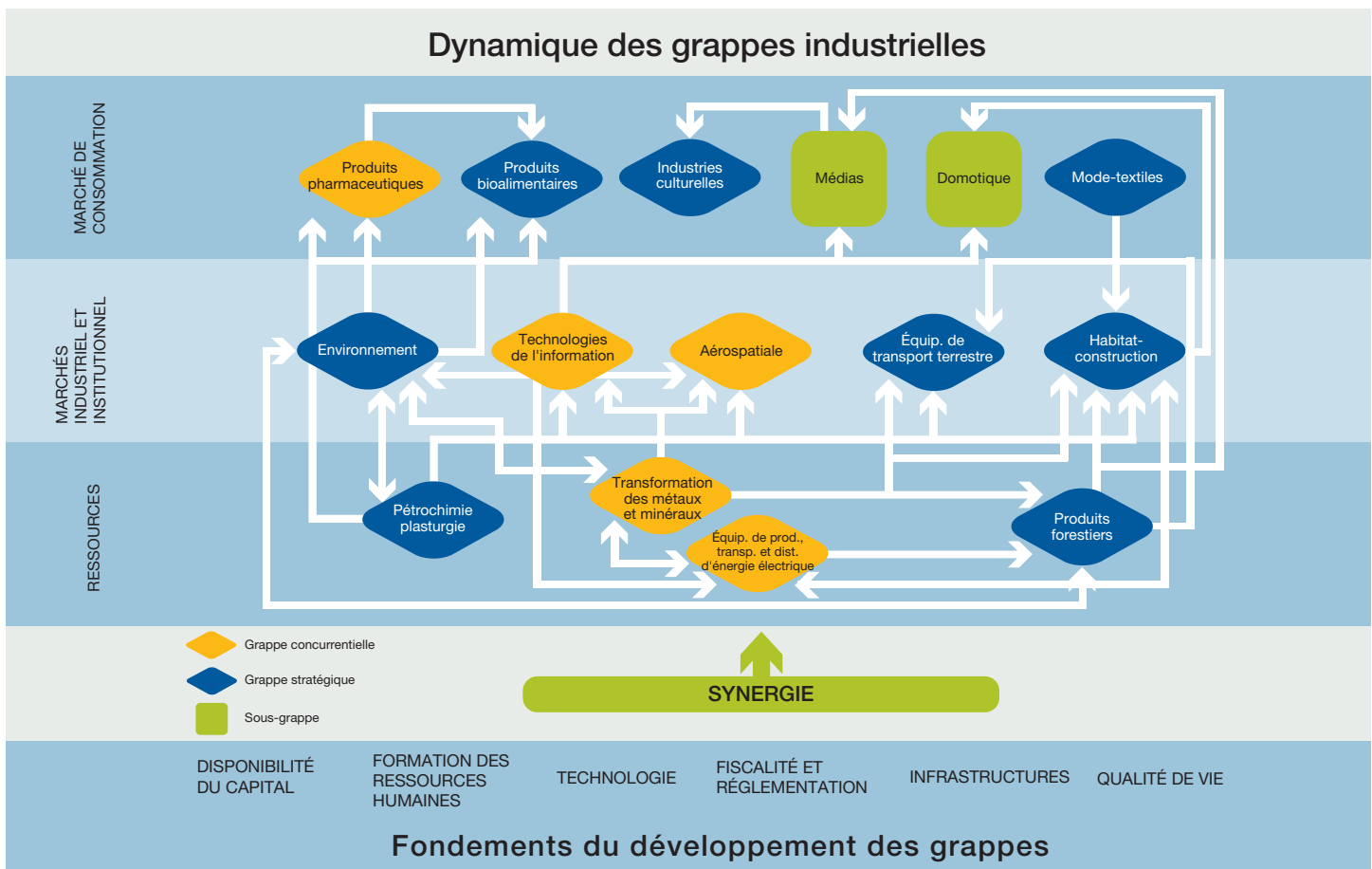
Le constat de l'interdépendance

Le succès d'une entreprise est tout aussi tributaire des liens qui l'unissent au système de production qu'il ne l'est 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 tributaires 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.

L'interdépendance mondiale

CLUNET : la Commission européenne invite Montréal

Montréal est la seule région innovante non européenne à prendre part au projet 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 et à stimuler la réflexion commune sur le déploiement des grappes industrielles. D'une durée de 30 mois, le projet amorcé en octobre dernier à Bolton, en Grande-Bretagne, regroupe seize régions métropolitaines innovantes. CLUNET offre ainsi à Montréal l'occasion, à la fois de profiter de l'expertise acquise dans les villes européennes les plus innovantes, d'accroître la visibilité de ses grappes industrielles et de développer des liens d'affaires avec les quinze autres régions participantes.

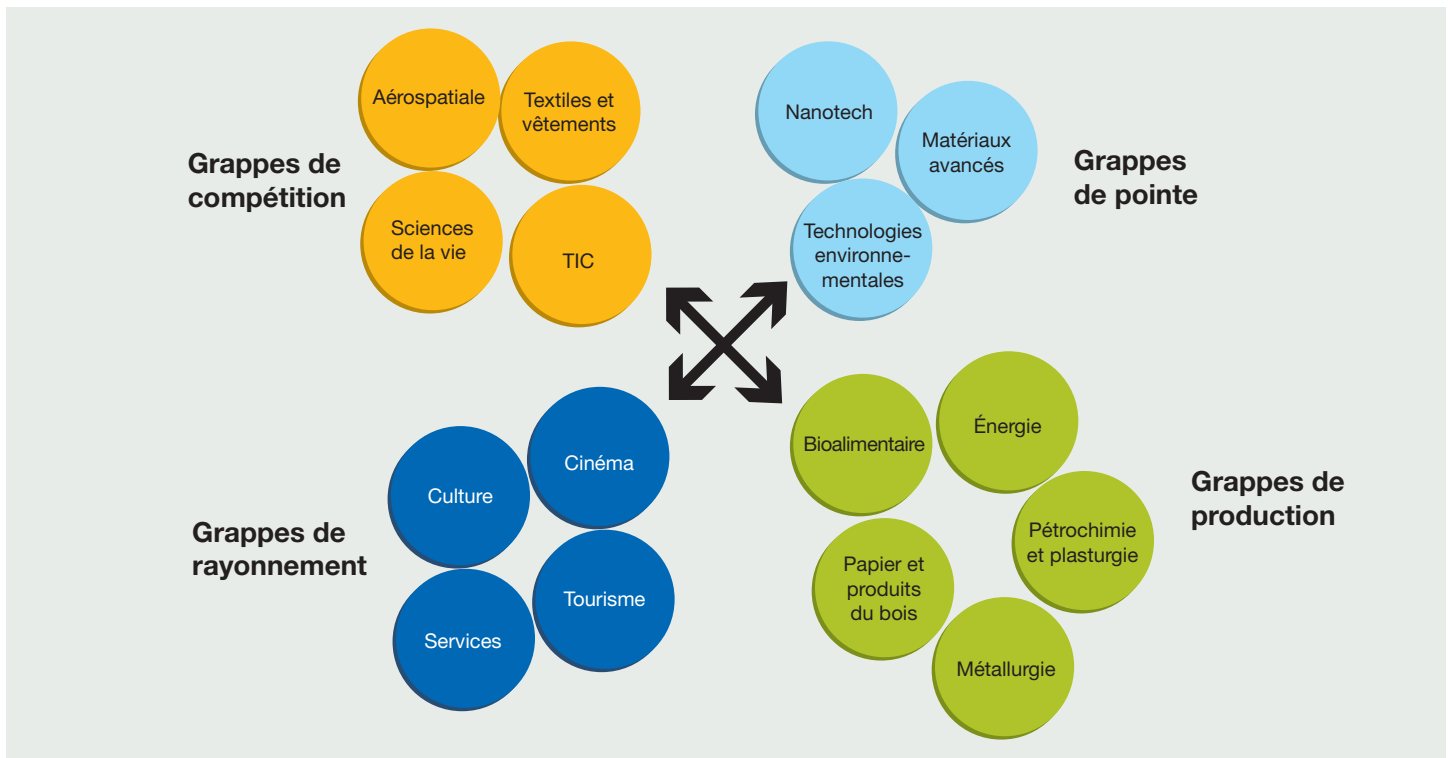


Tiré de *L'Atlas industriel du Québec*, édition Publi-Relais, 1993



3

LA CARTOGRAPHIE DES GRAPPES DE LA RÉGION MONTRÉLAISE



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. Elles comptent parmi elles 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 rayonnement

Ces quatre grappes permettent à la région métropolitaine de rayonner à l'étranger tout en contribuant activement au développement du territoire. Elles contribuent à définir l'image de marque et le positionnement international de Montréal tout en favorisant 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 contribuent directement à l'amélioration de la qualité de vie.

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. On pourrait 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 production

On trouve, dans cette catégorie, des grappes dont le principal intrant est constitué de ressources naturelles. Ce sont des grappes manufacturières qui génèrent de nombreux emplois. Prises une à une, les sous-grappes de ce secteur offrent de bons potentiels de croissance. Considérée à l'échelle du Québec, chacune de ces sous-grappes peut former une grappe autonome. Cette situation est attribuable à la grande dispersion géographique des composantes des grappes et des sous-grappes de production.

Aéro Montréal



La grappe de l'aérospatiale

Avec 38 000 employés au service de 170 établissements, Montréal figure parmi les chefs de file mondiaux en aérospatiale, tout juste derrière Seattle, mais devant Toulouse. Ses livraisons manufacturières atteignent les onze milliards de dollars. La bonne performance de la haute technologie québécoise en ce domaine est principalement le fait de l'industrie de la construction aéronautique et spatiale.

La grappe *Aéro Montréal* est née en 2006 de l'initiative du Comité aérospatial Québec mis sur pied deux ans plus tôt pour développer 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 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.

La grappe des sciences de la vie

Avec ses 40 500 emplois directs en 2005, en hausse constante, 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 canadiens. On y investit plus de 500 M\$ (CAN) par année en recherche en santé.

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 la maintenir et la renforcer, Montréal International lançait 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 capital de risque. Une centaine de décideurs ont contribué à l'élaboration du plan d'action 2002-2010, « 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 grâce à son Fonds de compétitivité. Un secrétariat de grappe a été mis sur pied. Il a défini son *branding* international, exprimé par le logo *Montréal inVivo*.

En 2006, le plan d'affaires de *Montréal inVivo* propose une meilleure intégration des centres hospitaliers universitaires (CHU). Dans cette foulée, le rapport *Montréal, technopole de la santé* vient renforcer la mobilisation de la grappe des sciences de la vie autour des CHU comme moteur de développement.

Examen territorial de l'OCDE – Montréal

Forum national sur la croissance économique des grandes villes du Canada

Plan d'action pour la grappe des technologies de l'information et des communications (TIC)

Plan de développement économique et Fonds de compétitivité de la CMM

Stratégie de développement économique reussir@montréal

Imaginer • Réaliser
Montréal 2025

4 MOBILISER ET AGIR PAR LES GRAPPES

Le système d'information transactionnel intégré : pour mieux planifier et réseauter

Le déploiement des grappes métropolitaines repose sur la connaissance et la rapidité de circulation de l'information entre les partenaires.

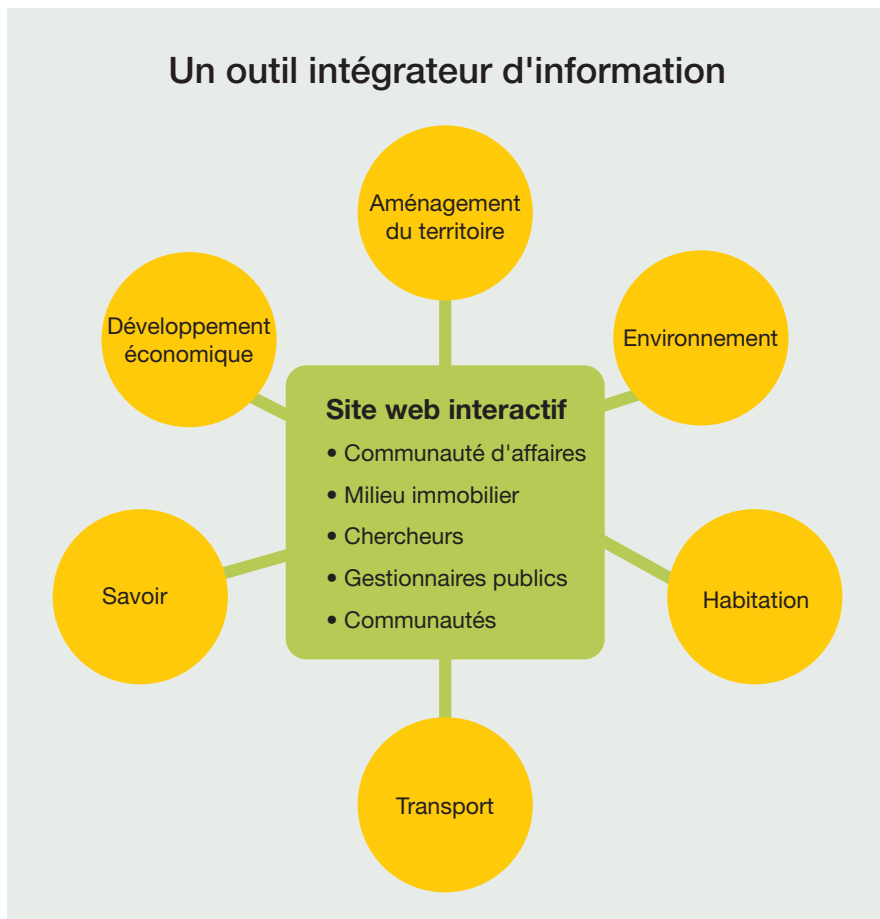
Cela exige la création d'outils de gestion de l'information et de promotion inédits comme un système transactionnel performant et un site Internet reliant aussi bien les composantes d'une grappe entre elles, que les grappes les unes aux autres.

La Communauté métropolitaine de Montréal travaille actuellement à développer la première composante de son système d'information transactionnel intégré (SITI). Cette composante mettra à la disposition des démarcheurs et des investisseurs, de l'information sur chacune

des grappes métropolitaines de Montréal. On y retrouvera des cartes géographiques sur lesquelles seront localisées 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 chacune des fonctions des cartes. Les usagers pourront aussi accéder à un 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 à 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 que le système de production régional constitue une grappe en soi, comme l'indique le schéma ci-contre, et que tous les acteurs de la région doivent travailler en réseau pour que la grappe – et *de facto* la région – devienne compétitive à l'échelle mondiale.



Montréal inVivo

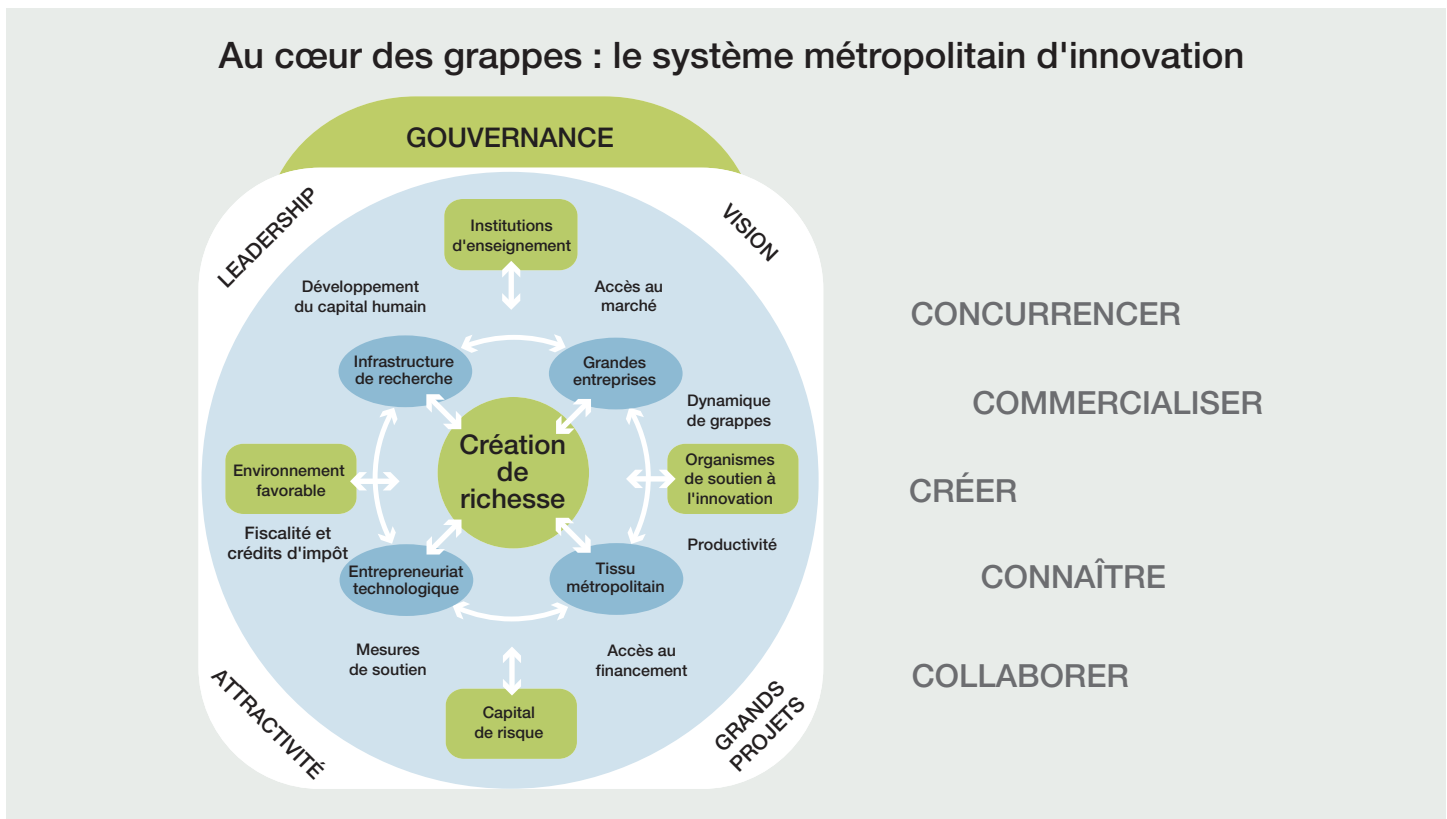
Bureau du cinéma et de la télévision du Québec

Le système métropolitain d'innovation

La CMM est à mettre en œuvre sa stratégie métropolitaine d'innovation, composante fondamentale de la compétitivité de chacune des grappes. Une consultation menée au printemps 2006 auprès de quelque 170 chefs de file de la métropole a permis de dégager quatre grands enjeux stratégiques en matière d'innovation : gouvernance, entrepreneuriat technologique, développement du capital humain, capacité d'innover en réseau. Articulée autour des grappes, la stratégie proposée s'exprime sous la forme des cinq *Clés de l'innovation*, soit :

- **Concurrencer** : augmenter la compétitivité des entreprises métropolitaines à l'échelle mondiale grâce à la capacité d'innover en réseau.
- **Commercialiser** : faciliter l'accès au capital de risque pour la précommercialisation et augmenter la capitalisation des entreprises technologiques en phase de croissance.
- **Créer** : stimuler l'entrepreneuriat des chercheurs, des inventeurs indépendants et des entreprises technologiques.
- **Connaître** : développer le capital humain et favoriser l'arrimage des programmes de formation aux besoins des entreprises.
- **Collaborer** : assurer l'optimisation du système métropolitain d'innovation par la mise en place d'initiatives conjointes de développement technologique et de commercialisation.

Au cours du premier semestre de 2007, un grand forum de concertation réunira tous les acteurs afin de convenir des mesures à mettre en place et de la contribution de chacun dans la mise en œuvre du système métropolitain d'innovation. Il s'agit ici d'une étape clé du déploiement de la stratégie des grappes industrielles puisque, d'un point de vue théorique, on peut considérer le système d'innovation comme étant « la grappe des grappes », celle qui conduit à un modèle avancé d'économie à valeur ajoutée.



Source : SECOR - Zins Beauchesne et associés

Aéro Montréal

2006

Une vision commune, des valeurs partagées, un leadership fort et constructif

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 rigoureux⁷, 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 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)*, 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.

Conclusion

Une stratégie à mi-parcours

Tout le contraire d'une mode passagère, la théorie des grappes demeure toujours, quinze ans plus tard, l'élément central de la stratégie de développement de Montréal. Il reste cependant beaucoup à faire pour que la stratégie des grappes puisse fournir son plein potentiel et génère un relèvement de la productivité et de la compétitivité de l'économie montréalaise. La dynamique des grappes porte en elle le pouvoir d'injecter une forte dose de synergie dans le système de production montréalais. Concentrée autour du système métropolitain d'innovation, cette synergie ne pourra que conduire au rehaussement souhaité de la compétitivité.

Pour l'heure, il importe d'accélérer l'accompagnement et le soutien financier requis pour la mise sur pied des secrétariats de grappe. Les ententes actuelles devront être consolidées, le système d'information transactionnel développé, la stratégie de mise en marché élaborée, le système métropolitain d'innovation déployé. Enfin, les rôles et les responsabilités de chacun gagneront à être précisés à la lumière de ces développements.

Le déploiement de la stratégie des grappes industrielles est aujourd'hui à mi-parcours. Plus longue et exigeante que la précédente, la phase qui s'amorce sera cependant plus exaltante parce qu'elle verra naître une à une les grappes qui formeront un système de production structuré, certes, mais aussi très agile, capable de s'ajuster rapidement aux tensions, aussi vives qu'imprévisibles, qui ne manqueront pas de donner la mesure des prochains cycles économiques où les économies avancées comme celles en émergences, notamment celles du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), tiendront un rôle de premier plan.

Mobiliser et agir par les grappes : de l'idée à la réalisation a remonté le fil du temps 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, jusqu'à la réalisation des premières véritables grappes une dizaine d'années plus tard, la conférence prononcée à Lyon, en décembre 2006, par le maire de Montréal et président de la Communauté métropolitaine de Montréal, M. Gérald Tremblay, a relaté l'expérimentation d'une stratégie, aujourd'hui largement utilisée, qui a servi, et sert toujours, à l'affirmation de la nouvelle identité économique de Montréal!

⁷ 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.

INDEX HISTORIQUE

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 Le gouvernement du Canada mandate un comité dont le rapport propose 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; transport. Cette relance, conclut le rapport, repose sur une action concertée des secteurs publics et privés.

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, M. Gérald Tremblay, alors ministre responsable des dossiers économiques, marquera les annales, à l'occasion d'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 proposait 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 identifier des secteurs où les changements sont nécessaires. L'étude s'inscrit dans un contexte où des inquiétudes se font sentir, notamment : baisse de croissance de la productivité et 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 à 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 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 dans la nouvelle économie; la modernisation des secteurs établis; l'amélioration des conditions globales de développement.

1996 « L'urgence d'agir » 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 présentée par l'Observatoire du Québec, un regroupement d'anciens fonctionnaires et universitaires 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 CMM 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 Création de la 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 qui permettront d'accroître la richesse collective et la qualité de vie. Le Sommet aura été l'acte fondateur de la nouvelle Ville de Montréal par suite de la fusion des municipalités de l'île qui a pris effet le 1^{er} janvier 2002.

2002 Plan d'action de la grappe des sciences de la vie MI prépare un plan d'action, de concert avec les intervenants du milieu, afin de positionner la région métropolitaine parmi les chefs de file mondiaux en sciences de la vie en insistant 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 (CMM) 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; 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 spécifiques à chacune des grandes villes.

2005 Plan d'action pour 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 publics et privés et de l'enseignement et 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; 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 de la Ville 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 le positionnement de la grappe. Montréal inVivo est 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 grappe de l'industrie cinématographique. Le Bureau vise à harmoniser et à coordonner les activités de promotion, 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 aux fins d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe.

« La valorisation du capital créatif
permet à Montréal d'affirmer son identité économique
avec plus de vigueur. »

Gérald Tremblay, maire de Montréal et
président de la Communauté métropolitaine de Montréal



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Montréal 
Ville UNESCO de design

Membre du Réseau des villes créatives

dans le cadre de

l'Alliance Globale pour la Diversité culturelle