



**LE SECTEUR DU MULTIMÉDIA À MONTRÉAL :
DE LA MOBILISATION À LA GOUVERNANCE LOCALE**

par

Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D.

Professeure et directrice de la recherche

Et Serge Rousseau

Assistant de recherche

Note de recherche 2005-01

de la Chaire de recherche du Canada

sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Télé-université

Université du Québec

Janvier 2005



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

Distribution :

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Télé-université

Université du Québec

4750 avenue Henri-Julien

Montréal, Québec, Canada H2T3E4

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : dgtrembl@teluq.quebec.ca

Note biographique

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure en économie et gestion à la Télé-Université de l'Université du Québec, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. (www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir :

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir

www.teluq.quebec.ca/chairebell

www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt;

e-mail : dgtrembl@teluq.quebec.ca

Serge Rousseau est assistant de recherche à la Télé-université et candidat au doctorat en études urbaines à l'UQAM.

Note : Ce texte a été proposé à une revue pour publication en 2005. Nous tenons à remercier le CRSH, qui a financé cette recherche dans le cadre d'un projet des Grands travaux de recherche concertée CRSH, sous la direction de D. Wolfe, de l'Université de Toronto. Nous présentons ici quelques éléments des résultats.



**LE SECTEUR DU MULTIMÉDIA À MONTRÉAL :
DE LA MOBILISATION A LA GOUVERNANCE LOCALE**

Diane-Gabrielle Tremblay et Serge Rousseau

Résumé

Dans ce texte, nous proposons d'étudier la construction du secteur du multimédia dans la région de Montréal. Ce secteur a participé de façon significative à la reconversion de la base économique montréalaise. Mais son développement ne s'est pas effectué sans heurts, de nombreux conflits sont apparus, principalement provoquée de l'arrivée d'une firme étrangère, fortement subventionnée. Dès lors, une mobilisation locale s'ensuit, débouchant sur une gouvernance locale, qui engendra un repositionnement des stratégies des différents acteurs concernées. Ces nouvelles stratégies amèneront les acteurs locaux à redéfinir les frontières de leurs actions. Notre texte est le fruit d'une enquête auprès de 75 intervenants dans le secteur multimédia effectuée en 2003-2004.

Le secteur du multimédia est une constituante importante des secteurs de haute technologie qui ont fortement participé au redéploiement de la base économique de la région montréalaise dans les années 90. Secteur relativement jeune, souvent qualifié de post-industriel, et pour lequel il y avait de fortes attentes au niveau de la création d'emplois et de richesse économique, il a suscité un vif enthousiasme auprès de l'ensemble de la communauté. Aujourd'hui, la réalité est bien différente. On assiste au passage de l'euphorie au désenchantement, et le paysage du multimédia montréalais s'en trouve sévèrement bouleversé, principalement à la suite de l'éclatement de la bulle technologique, qui a provoqué d'importantes restructurations. Le secteur du multimédia est aujourd'hui confronté à de nombreux défis majeurs et déterminants pour son avenir. Non seulement le marché a-t-il évolué de manière défavorable, mais alors que l'Etat (municipal, provincial et national) avait largement soutenu la reconversion en cours à Montréal dans le quartier aujourd'hui occupé par la Cité du Multimédia, l'abandon de ce projet dans le cadre d'un désengagement étatique important résultant d'un changement de gouvernement au niveau provincial en avril 2003, a constitué pour ce secteur un facteur d'incertitude majeur. Ceci amplifie d'autant la conjoncture déjà difficile qui sévissait dans le secteur et une certaine morosité s'est installée depuis l'éclatement de la bulle technologique en octobre 2000 et le retrait du gouvernement du financement de la Cité du multimédia en 2003. Nous reviendrons plus en détail dans les pages suivantes sur l'ensemble de ces questions, alors que nous nous intéresserons à la problématique de la gouvernance locale en prenant comme cas d'analyse celui de la Cité du multimédia de Montréal.

Dans ce texte, nous nous intéresserons ainsi à la trajectoire de l'émergence et de la construction du secteur du multimédia dans la région



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

montréalaise et à ses liens avec la gouvernance locale, en étudiant les actions des acteurs qui ont contribué à son essor. Nous verrons quels sont les éléments déclencheurs, les motivations qui ont concouru à une stratégie de mobilisation des différents acteurs locaux qui se sont impliqués dans la formation de ce secteur pour créer une nouvelle forme de gouvernance, que l'on peut qualifier de gouvernance mixte, réunissant des acteurs diversifiés. Évidemment, lorsque l'on évoque le secteur du multimédia au Québec (comme les autres secteurs de haute technologie), le facteur politique est souvent essentiel à la compréhension de la dynamique sectorielle. Nous poserons comme hypothèse que la gouvernance qui s'est établie est de nature réactive, c'est-à-dire qu'elle est le résultat d'une réaction plutôt que d'une planification, ce qui n'est pas en soi un aspect péjoratif, mais plutôt un constat. Nous verrons également que la gouvernance s'est modifiée et s'est adaptée selon les informations provenant de l'environnement.

Notre texte se divise en trois parties. Dans une première partie, nous allons d'abord présenter la notion de la gouvernance locale. Cette notion s'est imposée non seulement dans le vocabulaire de plusieurs champs des sciences sociales mais également dans les discours politique et économique. Elle est à la fois une catégorie d'analyse et une catégorie d'action (Leresche, 2001). Dans la seconde partie, nous ferons référence à la construction et à la dynamique du secteur du multimédia dans la région montréalaise. Il sera fait référence aux motifs de la création de la gouvernance ainsi qu'aux différents acteurs et à leur rôle. Dans la troisième partie, il sera question de poser un diagnostic sur la gouvernance du secteur du multimédia dans la région montréalaise en nous penchant plus particulièrement sur deux exemples. Nous verrons que les gouvernements fédéral et provincial ont été des acteurs omniprésents dans le processus de gouvernance. Ceux-ci, par l'implantation de nombreuses mesures d'aide de tout genre, ont fortement influencé le secteur par des mesures de création d'emplois et de développement des entreprises.

En ce qui concerne la méthodologie, précisons que les résultats présentés dans ce texte proviennent d'une recherche sur le terrain qui a été effectuée en 2003 dans le secteur du multimédia, principalement dans la région montréalaise. L'enquête repose sur la rencontre de 75 intervenants qui oeuvrent dans les différentes sphères de ce secteur¹. Outre les entreprises, les sociétés de capital de risque, les organismes de développement économique, les différents paliers d'administrations publiques, des consultants et des associations ont été rencontrés pour

¹ Il s'agit ici d'une deuxième vague d'entrevues menées dans le secteur. Dans le cadre d'un premier projet de recherche CRSH, nous nous étions intéressés davantage au territoire du Faubourg des Récollets, devenu la cité du Multimédia, ce qui donna lieu à quelques publications, dont Tremblay et al. (2002) et la thèse de Bordeleau (2003); le second projet s'inscrit dans le cadre d'un projet canadien intitulé Innovation Systems Research Network, un projet financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, que nous tenons à remercier ici



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

mettre à profit leur lecture ainsi que leur compréhension de l'état de la situation du secteur afin de bien saisir les principales spécificités et enjeux de la dynamique de ce secteur.²

Mais avant d'aller plus loin, définissons un peu plus précisément ce à quoi nous faisons référence lorsque nous évoquons le terme de multimédia. Le multimédia est une technologie de l'information qui permet la manipulation simultanée de sons, d'images et de textes au moyen d'un seul ensemble informatique, et ce, dans une dynamique d'interactivité (Tremblay, Chevrier et Rousseau, 2004). Un produit multimédia constitue le résultat de l'intégration ou de la transformation de contenus de sources multiples comme les textes, les voix, les données, les images, les graphiques, la vidéo. Cette intégration s'effectue à l'intérieur d'environnements de communication interactifs, qui peuvent être diffusés sous des formes numériques utilisant un support fixe (cédéroms, DVD, disquettes ou autres) ou encore sur un réseau (Internet, Intranet ou Extranet).

Précisons par ailleurs que les contours du secteur du multimédia sont difficiles à cerner (Bourque, 2000). Cette situation est particulièrement contraignante, surtout lorsqu'il s'agit de dresser un portrait statistique du secteur. En effet, le secteur n'est pas considéré comme un secteur autonome au sens de la classification industrielle développée par Statistique Canada. Les chercheurs sont donc confrontés à données sectorielles qui sont souvent parcellaires. L'Institut de la Statistique du Québec estime à environ 3 200 le nombre d'entreprises en 1999 (Chrétien, 2004). Selon les données recueillies par l'Alliance Numérique en novembre 2003, le secteur procurerait de l'emploi entre 11 000 et 13 000 travailleurs au Québec.³

² Les entrevues ont été d'une durée d'environ 1 h 30 ; elles ont toutes été transcrites et traitées au moyen du logiciel Nvivo.

³ Pour plus de détails, voir Tremblay, Chevrier et Rousseau (2004) où nous avons fait un portrait du secteur.



PREMIERE PARTIE

Le contexte d'émergence de la gouvernance

Dans cette partie, deux thèmes seront abordés. Dans un premier temps, il sera question du contexte d'émergence de la gouvernance locale selon notre perspective de recherche. Nous n'avons nullement la prétention de faire une présentation exhaustive de cette notion, puisque plusieurs auteurs ont fortement contribué à développer cette notion (dont Leresche, 2001 et Jouve, 2003) et qu'il s'agit d'une notion complexe. Notre objectif dans cette section sera plutôt de faire un bref rappel des grandes lignes qui caractérisent cette notion, et qui sont pertinentes pour nous ici. Dans un second temps, nous présenterons une typologie de la notion de gouvernance, celle qui nous paraît la plus pertinente, du moins pour notre objet.

1.1 La notion de gouvernance

Le terme gouvernance est populaire. Ce concept peut être considéré à la fois comme une réalité et comme une notion. Aujourd'hui, ce concept est devenu omniprésent dans les discours des différents acteurs sociaux et plus particulièrement du côté des élus. Le concept est également utilisé par les chercheurs universitaires dans leur quête de la compréhension de certaines transformations qui influent sur l'évolution de nos sociétés. Dans ce dernier cas, le plus remarquable, c'est qu'elle a réussi à s'imposer dans les nombreuses disciplines des sciences sociales. En effet, qu'il s'agisse de l'économie, de la géographie humaine, de la science régionale, de la sociologie et évidemment de la politique, il est possible de constater la prolifération des travaux qui ont été abordés de nombreux thèmes à l'aide de cette notion.

D'entrée de jeu, il s'impose de définir ce que l'on entend par la notion de gouvernance. Pour définir la notion de gouvernance, nous avons eu recours à la définition proposée par Le Galès (1990). Pour cet auteur, la gouvernance se caractérise :

D'une part, en termes de capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux et d'autre part, en termes de capacités à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées en relation avec le marché, l'État, les autres villes et autres niveaux de gouvernement.

La redéfinition du rôle des gouvernements nationaux et de leurs formes d'intervention offre de nombreuses possibilités pour l'application de la notion de gouvernance. Les gouvernements n'assument plus les mêmes fonctions, particulièrement au niveau économique; les fonctions héritées du



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

mode de développement fordiste et des politiques d'inspiration keynésienne se sont en effet fortement atténuées dans plusieurs pays, dont le Canada. Cette nouvelle donne ne signifie pas pour autant que les gouvernements nationaux sont en voie de disparition; nous observons cependant une certaine décentralisation des responsabilités et fonctions vers le provincial ou municipal et nous constatons surtout un recentrage vers des actions accompagnatrices plutôt qu'interventionnistes à proprement parler. En d'autres mots, l'État n'est plus le seul acteur en jeu et ce, quel que soit le niveau d'État considéré (du national au municipal ou local). Ces changements dans les modalités de l'intervention des gouvernements nationaux peuvent être aussi perçus comme une occasion à saisir par les collectivités locales et régionales. Ils peuvent également signifier une plus grande possibilité pour les acteurs locaux de s'inscrire dans une certaine participation démocratique.

La notion de gouvernance se traduit habituellement, mais pas toujours, par la mise en oeuvre de nouvelles structures qui engendrent une redéfinition des frontières des actions entre les différentes catégories d'acteurs (publics, privés et associatifs). On assiste alors à un décloisonnement des champs d'intervention de ces acteurs. Elle apparaît avant tout comme la mobilisation de groupes sociaux, d'institutions, d'acteurs publics et privés qui érigent des coalitions, afin de mettre en place des projets collectifs (Fontan, Klein et Tremblay, 2005, à par.). L'objectif de ces coalitions couvre généralement une double dimension. D'une part, les coalitions permettent de développer une capacité d'adaptation aux mutations économiques et, d'autre part, de se protéger contre les effets des bouleversements économiques, entre autres d'atténuer les effets de la mondialisation par exemple.

La notion de gouvernance renvoie à l'idée de la prise en considération de nouveaux acteurs ainsi qu'à l'introduction de nouvelles modalités de coordination concernant les enjeux de la régulation économique, politique et sociale (Borraz et Le Galès, 2001). Autour de la notion de gouvernance, se rencontrent plusieurs catégories d'intervenants publics dont les objectifs peuvent diverger, mais peuvent aussi converger dans la réalisation d'un processus d'action collective (Allemand, 2000) ou d'innovation sociale (Fontan, Klein et Tremblay, 2004).

Ces nouveaux acteurs, nouvellement interpellés, signifient que les actions politiques ne sont plus strictement réservées aux décisions des institutions gouvernementales ou aux organismes officiels; la gestion ou la gouvernance municipale se transforment ainsi. Ainsi, la légitimité de l'action publique se trouve maintenant élargie à un ensemble d'acteurs, qui étaient peu sollicités ou qui était même exclus auparavant de la sphère politique, tout de moins au niveau décisionnel. (Tremblay et van Schendel, 2004)

Au travers des mécanismes de gouvernance, on assiste alors à la création et à la structuration de nouvelles institutions locales. Pour Bellet et



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

alii (1994), les institutions locales comprennent non seulement les structures organisationnelles publiques ou privées, mais toujours formelles, mais également les modes de comportements, règles et routines, de nature plus informelle. Ces institutions sont le résultat d'une construction temporelle, variable selon la complexité des motifs de l'émergence de la gouvernance, ainsi que des acteurs impliqués. La nécessité de considérer le facteur temporel est importante, puisqu'elle permet de produire un processus d'apprentissage collectif qui devient dès lors une ressource stratégique susceptible de se développer comme un atout majeur pour les espaces en question.

Ce processus d'apprentissage résulte de la capacité des acteurs à modifier leur comportement en fonction des transformations de leur environnement, à formuler de nouveaux projets, à mettre en oeuvre de nouvelles solutions et à créer de nouvelles ressources (Maillat, 1995). En effet, la connaissance n'est pas seulement formelle, elle est également tacite (Polyani, 1967). La connaissance tacite qui se développe n'est pas innée, elle provient d'une construction ou d'un processus mental qui permet de rendre compte d'une expérience et de la production de représentations (Pecqueur, 1996). La gouvernance est donc le fruit d'une dynamique qui interpelle les acteurs participants à constamment s'adapter et ce, en les rattachant à un environnement commun, qu'il soit économique, social, politique ou institutionnel (Jessop, 1995).

Les institutions locales agissent dès lors comme un moyen de favoriser la communication et la confiance dans un environnement où règne l'incertitude. L'incertitude, source susceptible de dysfonctionnements, peut être perçue comme le résultat d'un défaut d'information (Eymard-Duvernay, 1989). La gouvernance, de par sa nature collective, regroupe des acteurs possédant des ressources qui peuvent permettre d'appréhender et de se positionner à l'égard des enjeux socio-économiques auxquels sont confrontés les différents acteurs et la collectivité en question; dans notre cas, ce sera Montréal.

Le rapport au territoire et la présence d'un enjeu mobilisateur déterminent souvent la légitimité de la dynamique sociopolitique des acteurs impliqués. C'est également autour d'un enjeu qu'il est possible de développer une conscience sociale (dans son acceptation la plus large) à l'intérieur de l'espace que l'on cherche à créer. Ainsi, l'espace se forme en tant qu'entité territoriale, susceptible de développer la mise en place d'une gouvernance locale, d'une *capacité de représentation à l'extérieur, de défense d'une stratégie, d'une représentation collective unifiée* (Le Galès, 1998).

1.2 Typologie de la gouvernance

Selon Dupuy, Gilly et Perrat (2000), il est possible de distinguer trois types de gouvernance. Selon eux, la gouvernance peut être privée,



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

publique ou encore mixte. Ce qui détermine la nature de la gouvernance, ce sont les acteurs-clés de la dynamique institutionnelle. Ce qu'il faut noter, c'est que la nature de la gouvernance est évolutive dans le temps mais également dans les formes dont un territoire se dote. Cette évolution se caractérise par ce que ces auteurs nomment les acteurs-clés, qui sont à la base de la dynamique de la gouvernance. Ces acteurs-clés conduisent souvent à des compromis territoriaux puisqu'un processus de gouvernance peut souvent résulter de conflits entre les acteurs impliqués, mais qui se résorbent ou se résolvent dans le temps.

La gouvernance privée fait référence à une coordination dirigée par des acteurs privés. Les auteurs considèrent une sous-catégorie, la gouvernance privée collective, c'est-à-dire un regroupement qui se réunit à l'intérieur d'un organisme institutionnel, par exemple une association sectorielle. Dans ce cas-ci, les avantages relatifs à la gouvernance sont essentiellement d'appropriation privée. Cette gouvernance implique des acteurs relativement homogènes, soit les entreprises qui évoluent dans un secteur avec des affinités sectorielles.

La gouvernance publique, contrairement à la précédente, peut associer différents acteurs. Parmi les acteurs, il est possible de retrouver les institutions gouvernementales et leurs déclinaisons à d'autres échelles ou dans d'autres domaines d'activité, dont les organismes locaux et régionaux, les associations, les centres de recherches publics, les établissements d'enseignement... En ce qui concerne ce type de gouvernance, elle se caractérise par une appropriation de nature collective des résultats issus de la gouvernance.

Finalement, la gouvernance mixte se situe dans une perspective intermédiaire entre les précédentes, et il faut souligner qu'elle est également la plus fréquente. Les situations de gouvernance pure, c'est-à-dire privée ou publique, sont relativement rares, puisque chaque territoire est le résultat d'une articulation entre acteurs privés et publics, avec une dominante qui varie selon le cas et le moment. De plus, compte tenu des évolutions des dernières années, le secteur communautaire et l'économie sociale pour le Québec ou encore le mouvement associatif pour la France, se présentent de plus en plus comme des acteurs importants de la gouvernance. La gouvernance mixte est davantage susceptible de développer des formes de compromis car les logiques privées et publiques peuvent se heurter plus facilement compte tenu de la poursuite d'objectifs qui peuvent s'avérer différents. La mixité permet parfois une mise en commun et une élucidation des problématiques des divers acteurs, sous divers angles, et l'atteinte d'un compromis satisfaisant. On arrive à peu près jamais à satisfaire les intérêts de tous les acteurs, puisque l'intérêt général unique n'existe pas, car il y a toujours des conflits d'intérêts, mais on peut au moins satisfaire un certain nombre d'intérêts de chacun des acteurs et réaliser des compromis sur d'autres.



DEUXIEME PARTIE

La construction de la gouvernance dans le secteur du multimédia à montréal

Bien que le secteur du multimédia soit un secteur relativement jeune, il existe déjà une certaine trajectoire historique et la situation actuelle est en bonne partie le résultat du passé et des mesures prises des différents intervenants. En d'autres mots, cette situation actuelle découle de décisions et d'évolutions passées ; elle est « path dependent », comme disent nos collègues anglo-saxons. Cette référence à l'histoire, même relativement courte, est importante car le développement du secteur du multimédia et de la Cité du multimédia à Montréal se produisent sur des ressources construites par le milieu.

Il est possible d'identifier trois évènements qui ont contribué de façon significative à la dynamique sectorielle du multimédia dans la région montréalaise. Dans un premier temps, il y a d'abord l'effet déclencheur, c'est-à-dire l'arrivée de la firme française Ubi Soft. Bien qu'il existait un certain nombre d'entreprises du multimédia oeuvrant sur la scène montréalaise, il était impossible de parler d'un véritable secteur du multimédia avant l'arrivée de cette société. Tous les intervenants du domaine reconnaissent que c'est l'arrivée d'Ubi Soft qui donna vraiment corps au secteur et créa l'image de Montréal comme lieu d'implantation du multimédia. Ensuite, il y a eu la réponse des différents paliers gouvernementaux à la venue de cette entreprise et aux réactions du milieu local face à cette arrivée. Les gouvernements mettront en place des mesures que l'on peut apparenter à une politique industrielle pour favoriser le développement de ce secteur. Finalement, il est impératif de mentionner la mobilisation des acteurs privés dans ce secteur, ce qui a permis d'institutionnaliser le secteur et ainsi donner aux divers niveaux de gouvernement un interlocuteur légitime. Il faut également souligner que la réponse gouvernementale et la mobilisation des acteurs se sont déroulées en même temps, s'influençant mutuellement. Dans cette seconde partie, nous décrirons ces trois évènements plus en détail, dans des sections distinctes.

2.1 L'implantation de la firme Ubi Soft

Il est incontestable que l'arrivée de la firme française de jeux Ubi Soft bouleversa de façon permanente le paysage montréalais. Cette implantation revêt une telle importance qu'il y a eu de s'interroger à savoir si le secteur aurait une telle importance aujourd'hui, n'eût été de cet événement déclencheur. Son impact ne s'est pas manifesté principalement en retombées économiques, du moins pas directement car la firme aura très peu d'effet d'entraînement à ce niveau, à l'exception des emplois créés. Son effet d'entraînement découle surtout de la mobilisation qu'elle a



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

engendré au niveau local (nous reviendrons sur ce point dans les deux sections suivantes). Mais voyons d'abord les étapes de cette implantation ainsi que les acteurs impliqués.

Aux origines du projet d'implantation d'Ubi Soft, il y a le promoteur du projet, Monsieur Sylvain Vaugeois. Ce dernier est l'acteur-clé, il élabore une stratégie, qu'il nomme le *Plan Mercure*. Ce plan se révèle assez inhabituel car plutôt que de subventionner les entreprises par le biais de crédits d'impôt ou d'investissements importants dans les immobilisations, le plan propose d'investir dans la main-d'oeuvre (25 000 dollars canadiens par employé pendant cinq ans) dans un secteur d'avenir, le multimédia. Le *Plan Mercure* est présenté au gouvernement provincial et n'obtient pas d'appui favorable car il est considéré trop coûteux du point de vue des finances publiques.

Convaincu du succès de son idée, Vaugeois part alors à Paris rencontrer les dirigeants d'Ubi Soft. Séduits par la proposition, les dirigeants de la firme française viennent faire un voyage de prospection, sous l'impression que le projet émanait du gouvernement et qu'il constituait une offre ferme. Lors de leur visite au Québec, ils sont étonnés de constater qu'il n'en était rien. Embarrassé par une couverture médiatique qui lui fait porter l'odieux d'un éventuel échec de l'implantation d'Ubi Soft en sol québécois, le gouvernement du Québec rencontre les dirigeants pour discuter de la question. Il fallait donc créer une nouvelle formule susceptible d'intéresser Ubi Soft tout en respectant les contraintes budgétaires du gouvernement. C'est alors qu'apparaît le rapport Cyrenne⁴ qui proposait des crédits d'impôts visant à assurer la formation de jeunes d'ici et à attirer les entreprises étrangères. Le gouvernement du Québec annonce l'établissement de mesures de tels crédits d'impôts pour favoriser le développement de l'industrie du multimédia. Par contre, les mesures annoncées sont moins généreuses que celles initialement prévues pour la firme française. Pour combler l'écart entre les mesures annoncées par le gouvernement et celles avancées par Vaugeois, le gouvernement du Québec se tourne vers son homologue fédéral⁵. Celui-ci consent à subventionner des emplois, pour combler l'écart, à raison de dix mille dollars par année par personne⁶. Les objectifs qui motivent le gouvernement fédéral sont doubles. D'abord, il cherche à renforcer le positionnement de Montréal comme pôle mondial du multimédia et ensuite,

⁴ Du nom de son auteur Yvon Cyrenne, qui est, associé chez la firme de comptable Raymond, Chabot, Martin, Paré.

⁵ Une rumeur circulait au sein du gouvernement du Québec à l'effet que celui-ci s'attendait à un refus et l'espérait même, afin de faire porter le blâme de l'échec de l'implantation d'Ubi Soft sur son homologue fédéral.

⁶ La formule choisie par le gouvernement fédéral était discrétionnaire, il s'agissait d'une aide consentie à titre exceptionnel. Évidemment, cette intervention sera contestée par les différents acteurs du milieu. Devant le mécontentement, Ottawa promet que les entreprises avec des projets intéressants pourraient obtenir une aide similaire.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

il veut profiter de l'effet d'entraînement que pourrait provoquer la venue de la firme française.

Les incitatifs offerts réussissent à convaincre la firme de choisir la région montréalaise comme lieu d'ancrage pour son expansion nord-américaine. En contrepartie de son implantation, Ubi Soft s'engage à créer 500 emplois échelonnés sur 5 ans. En 1997, elle s'installe sur le boulevard Saint-Laurent à Montréal, dans les anciens locaux de la firme Discreet Logic, qui était sur le point de se relocaliser dans le Vieux-Montréal. Cette relocalisation sera également importante dans la dynamique du secteur, puisqu'elle contribuera au choix de cet espace pour accueillir le *Centre de développement des technologies de l'information (CDTI)* et de la *Cité du multimédia*.

Aujourd'hui, la firme emploie près de 700 personnes sur les 1200 que compte l'industrie du jeu dans la province. Au fil des années, la filiale montréalaise est devenue la plus importante parmi les 12 filiales de la société-mère.

L'implantation d'Ubi Soft aura des conséquences importantes et nombreuses. Elle a permis à ce sous-secteur du multimédia de positionner la région de Montréal sur l'échiquier mondial, elle a institutionnalisé ce sous-secteur du jeu, qui apparaissait comme un secteur marginal à l'époque et elle a permis de créer une atmosphère propice au développement du secteur. Enfin, l'arrivée d'Ubi Soft a permis à l'industrie de se prendre en main, de se manifester, et au gouvernement du Québec de se montrer sensible à la problématique touchant ce secteur.

2.2 La réponse gouvernementale

Devant le tollé soulevé par les producteurs locaux face aux avantages consentis à Ubi Soft, les gouvernements, et plus particulièrement celui du Québec, feront du secteur multimédia un élément important de leur politique en matière de développement économique. Pour eux, ce secteur offre un potentiel énorme de création d'emploi, et plus particulièrement pour les jeunes, permettant le développement des compétences particulières. Il importe de mentionner la vitesse avec laquelle cette politique industrielle a été introduite, confirmant ainsi l'intérêt pour celle-ci. En effet, en moins de deux ans, une véritable politique industrielle a vu le jour (Tremblay et Rousseau, 2004). Par ces mesures, les gouvernements souhaitent favoriser l'investissement des entreprises locales et ainsi attirer des entreprises étrangères dans la foulée initiée par l'implantation d'Ubi Soft. Mais derrière l'objectif de développement du secteur du multimédia, certains autres objectifs avoués ou non apparaîtront. Les gouvernements verront dans cette politique une sorte de contribution au développement de la Ville de Montréal, aux prises avec des problèmes récurrents de financement, puisque la Ville de Montréal est propriétaire d'une bonne partie des immeubles de la zone qui deviendra connue comme la Cité du Multimédia.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

En 1997, dans un premier temps, le gouvernement provincial élabore un programme afin d'implanter des *Centres de développement des technologies de l'information*, mieux connus sous l'appellation CDTI, qui s'inspire de la formule des incubateurs d'entreprises. Ainsi, des CDTI seront créés dans les villes de Montréal, Québec, Laval, Sherbrooke⁷ et Hull (Gatineau aujourd'hui)⁸. Après maintes consultations (Bordeleau, 2003), l'édifice désigné à Montréal est situé sur la rue Queen dans le quartier historique du Vieux-Montréal⁹.

Un CDTI correspond à un édifice désigné par le Ministère des finances, où les entreprises admissibles bénéficient d'importantes subventions. Pour être admissibles, les entreprises doivent exercer la totalité de leurs activités à l'intérieur de cet édifice et elles doivent créer de nouveaux emplois. Cette contrainte avait pour objectif d'éviter la relocalisation des entreprises. Toutefois, il peut s'agir de nouvelles filiales ou d'entreprises existantes qui développent un nouveau projet ou service.

En 1998, un nouveau programme est adopté, celui de *La Cité du multimédia*, qui élargit au sens propre et figuré son aide au secteur du multimédia. Les objectifs du gouvernement du Québec seront fort ambitieux¹⁰ à l'endroit de la *Cité du multimédia*. Celui-ci avait pour objectif de générer près de 10 000 emplois sur une période de 10 ans.

Le tableau 1 présente les différentes mesures gouvernementales dont les entreprises pouvaient bénéficier si elles satisfaisaient les critères d'admissibilité.

⁷ Il est à noter qu'à l'origine des mesures annoncées pour les CDTI, les villes de Sherbrooke et de Laval n'étaient pas considérées.

⁸ Deux ans plus tard, sous la pression des intervenants en région, le gouvernement provincial créera des *Carrefours de la nouvelle économie* dans douze régions au Québec. Ces entités bénéficieront des mêmes avantages fiscaux qui sont consentis aux entreprises admises dans les CDTI.

⁹ Les autres CDTI sont situés dans l'ancien édifice du Soleil à Québec, dans le Technoparc de Hull, dans le Parc scientifique et de haute technologie de Laval et sur la rue Wellington à Sherbrooke.

¹⁰ Lors de l'annonce du programme de la Cité du multimédia, l'industrie québécoise comptait 6000 entreprises qui procuraient de l'emploi à 3400 personnes. Le ministre Landry signalait que trois ans auparavant 40% de ces entreprises n'existaient pas (Le Soleil, 16/6/1998). Le gouvernement provincial espérait même que le secteur du multimédia emploierait autant de personnes que le secteur de l'aéronautique, ou encore que celui des pâtes et papiers.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

TABLEAU 1

MODES DE SOUTIEN GOUVERNEMENTAL ASSOCIÉ AUX DEUX MESURES

| Formes de soutien | Projet novateur | Cité du Multimédia |
|--|---|--|
| Congé fiscal pour les spécialistes étrangers | Exemption d'impôt sur le revenu (5 ans) | Exemption d'impôt sur le revenu (5 ans) |
| Congé fiscal | De l'impôt sur le revenu De la taxe sur le capital De les cotisations d'employeurs au FESS Période : 5 premières années | |
| Crédit d'impôt pour l'acquisition ou la location de matériel spécialisé admissible | Achat matériel 40% du coût en capital (3 premières années du congé fiscal) Location de matériel : 40% du coût de location (5 premières années du congé fiscal) | |
| Crédit d'impôt remboursable sur les salaires | 40% des salaires engagés au cours d'une année jusqu'à concurrence d'un crédit d'impôt maximal de 15000\$ par employé admissible sur une base annuelle Période : dix ans débutant au plus tôt le 26 mars 1997 et se terminant au plus tard le 31 décembre 2013 Début de la réalisation du projet après le 31 décembre 2010 : 3 ans | 40% des salaires engagés au cours d'une année jusqu'à concurrence d'un crédit d'impôt maximal de 15000\$ par employé admissible sur une base annuelle Période : dix ans débutant au plus tôt le 26 mars 1997 et se terminant au plus tard le 31 décembre 2013 |

Source : Bordeleau, 2003.

En plus de ces deux mesures spéciales, le gouvernement québécois mettra à la disposition des entreprises de nombreuses mesures d'aides. Il instaurera des mesures générales qui étaient susceptibles de favoriser les entreprises du secteur¹¹. Il financera également les différentes associations oeuvrant dans le secteur.

Le gouvernement fédéral, qui avait été vivement critiqué du fait que l'aide qu'il avait consentie à Ubi Soft avait été annoncée comme étant exceptionnelle, a également été incité à mettre en place des mesures de soutien à l'industrie. Par l'entremise de Développement économique Canada et de Patrimoine Canada, des mesures seront développées. Relevant du ministère de Patrimoine Canada, Téléfilm Canada est sans aucun doute, l'organisme qui a été le plus actif dans le domaine, avec l'administration du *Fonds des nouveaux médias du Canada*. Tout comme le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral mettra en place des

¹¹ Par exemple, dans le budget de 2000, il prévoit une somme de 125 millions de dollars pour favoriser le branchement des 200 000 foyers à revenu modeste.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

mesures générales pour favoriser le développement de l'industrie et participera au financement de nombreuses associations du secteur.

2.3 La mobilisation des acteurs

L'arrivée de la firme Ubi Soft, comme il a été mentionné précédemment, aura des effets mobilisateurs importants. Les acteurs locaux organisent leurs actions principalement au sein d'associations. Si certaines associations existaient préalablement à l'arrivée d'Ubi Soft, leurs actions n'avaient pas la même orientation. Par ailleurs, une association nouvelle est directement associée à l'implantation de la firme française. Le paysage associatif du multimédia a été dominé par trois associations, soit le Forum des inforoutes et du multimédia (FIM), le Consortium d'expertise et de services en applications multimédias (CESAM) et l'Association des producteurs en multimédia du Québec (APMQ). Ces associations fusionnèrent en l'an 2000. Il faut également mentionner que plusieurs autres associations interviennent également dans le multimédia. Elles peuvent être génériques, c'est-à-dire qu'elle non pas le multimédia comme préoccupation principale mais elles sont susceptibles d'avoir une influence sur le secteur (Chambre de commerce) ou encore des associations plus spécifiques à l'intérieur du secteur du multimédia (Québec AnimFX dans les effets spéciaux par exemple). Toutes ces associations joueront un rôle important dans la mise en relation des différents acteurs locaux favorisant la circulation des informations et contribuant ainsi à l'émergence d'un certain apprentissage collectif au sein du secteur.

Dans cette section, nous évoquerons brièvement la contribution des trois associations les plus importantes, soit le FIM, le CESAM et de l'APMQ, dans le développement du secteur. Ces trois associations, bien qu'oeuvrant dans le même secteur, différaient sur plusieurs points. Par exemple, elles rejoignaient des clientèles fort différentes.

Le CESAM est une association qui est née en 1995 sous l'impulsion du Centre de recherche en informatique de Montréal ; elle regroupait des entreprises montréalaises (seulement une trentaine d'entreprises) ayant une certaine envergure (Bell Canada, CAE Electronique, Québécor, etc...). Son action visait principalement à créer une masse critique au sein du secteur. Ses interventions se concentrent surtout sur la sensibilisation et la promotion, la formation, le prédémarrage, l'expérimentation, ainsi que la veille et le développement de normes. Il est à noter que le CESAM assurait la gestion du *Fonds d'expérimentation en multimédia* pour le prédémarrage d'entreprise, qui était soutenu par Développement économique Canada (CESAM, 1999). Cet exemple constituera un des deux cas de modes de gouvernance qui sera approfondi dans la troisième partie.

Le Forum des inforoutes et du multimédia (FIM) a été créé en 1996. Celui-ci constituait une plate-forme ouverte à l'ensemble des intervenants



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

du milieu (créateur, distributeur, producteur, etc...) ayant pour centre d'intérêt la promotion de l'industrie du multimédia. Véritable lieu de discussion, il a été l'instigateur du premier répertoire d'entreprises au Québec pour ce secteur. Il participera également à l'élaboration de différentes études concernant le secteur pour le compte des gouvernements.

La troisième association est l'APMQ, qui naquit en 1997. Celle-ci est un effet direct de l'implantation de la firme Ubi Soft. Chef de file de la contestation, sous l'impulsion de quelques entreprises locales dont ZAC Technologies, cette association regroupait strictement de petites entreprises locales. Se rendant compte, avec le dossier Ubi Soft, qu'elles n'avaient pas de porte-parole en mesure d'exprimer et de défendre les positions de l'ensemble de leur industrie, l'association a été créée spécifiquement pour veiller aux intérêts des artisans en multimédia au Québec.

En 2000, l'Alliance Numérique voit le jour suite à la fusion des trois associations précédentes. Cette dernière entend favoriser une meilleure compréhension des tendances, des enjeux, des forces et des faiblesses de l'industrie des contenus numérisés et du multimédia. Elle vise à donner une voix et une image de marque forte à l'industrie québécoise et à apporter une contribution pour le développement de ce jeune secteur économique. Les actions de l'association visaient le financement des entreprises et l'aide à la commercialisation.

La mobilisation des acteurs locaux fut importante suite à l'annonce de la venue de la firme Ubi Soft. Cette implantation fut placée sous le signe de l'ambiguïté. Pour certains, elle sera porteuse de synergie et de dynamisme alors que pour d'autres, elle aura des effets perturbateurs. Pour les premiers, elle permettra la création d'emplois pour les diplômés d'ici et ainsi freinera l'exode de ceux-ci vers les grands studios canadiens et surtout américains. De plus, la venue du fabricant de jeu donnerait une visibilité et une certaine masse critique à l'industrie au Québec.

Pour les seconds, plus particulièrement les producteurs locaux, ils trouvaient inadmissibles que cette firme puisse bénéficier d'un important subside alors que les entreprises locales se le voyait refuser et ceci leur apparaissait inéquitable. Elles exigèrent un traitement similaire à celui qu'avait reçu la firme française. Les intervenants locaux soutenaient qu'avec les sommes offertes à la firme française, l'industrie québécoise serait en mesure de générer le même nombre d'emplois.

De plus, l'arrivée d'Ubi Soft suscitait d'autres interrogations au niveau la main-d'œuvre. En effet, les entreprises locales craignaient de perdre leur main-d'œuvre. Elles avaient peur de subir une concurrence importante pour l'obtention des ressources humaines nouvellement diplômées, mais également on appréhendait qu'Ubi Soft ne vienne dévaliser le capital humain en place. Les subventions offertes à Ubi Soft provoqueraient un déséquilibre majeur et une concurrence déloyale pour les firmes locales.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

Finalement, les intervenants locaux reprochaient aux gouvernements de n'avoir pas été consultés au sujet des conditions entourant la venue de la firme française.

Le mécontentement des entreprises locales incita les gouvernements à élaborer plusieurs mesures pour favoriser le développement de l'industrie. Or, ces mesures ont également fait l'objet de contestation de la part de l'industrie. À l'annonce du plan favorisant la création d'emplois au sein d'entreprises oeuvrant dans des CDTI, les contestations furent virulentes. On s'objectait à la contrainte de s'installer dans des endroits désignés, alors que cette exigence n'avait pas été retenue pour la firme française. De plus, on s'opposait à la spécification voulant que les entreprises qui venaient s'implanter dans les espaces désignés, devaient répondre aux critères de nouvelles firmes ou de nouveaux projets. Encore une fois, les firmes locales avançaient que cette exigence n'avait pas été retenue pour la firme française et ne devait donc pas l'être pour elles.

Il est à souligner également la mobilisation des acteurs locaux au niveau spatial. Le choix de la localisation dans le Vieux-Montréal suscita de nombreuses réactions de la part des résidents et des artisans présents, événements qui ont été décrits ailleurs en détail (Tremblay, Klein, Fontan et Bordeleau, 2002; Klein, JL, Fontan, JM, et Tremblay, D.-G. , 2001; Bordeleau, 2003).

La construction du secteur du multimédia a interpellé l'ensemble des acteurs locaux. Cette construction et la mise en place de la gouvernance ne se sont pas faits sans frictions et compromis. Toutefois, la venue d'Ubi Soft a fortement contribué à la formation d'une gouvernance locale. À travers ces événements, il est possible de constater que de nombreux réseaux se sont développés entre les différents acteurs locaux (Tremblay et Rousseau 2004, ACFAS) et ont donné lieu à une gouvernance que nous pouvons qualifier de type mixte, tel que nous avons décrit ce mode plus haut.



TROISIÈME PARTIE

Deux exemples menant à une gouvernance

Dans la première partie, il a été évoqué que la gouvernance impliquait de nouvelles formes de participation qui faisaient en sorte que les frontières traditionnelles des acteurs publics en particulier étaient l'objet d'une remise en cause. Nous postulons que le rôle des ministères et des organismes s'en trouve affecté. Ceux-ci doivent dorénavant composer avec des intervenants locaux, de plus en plus soucieux de participer à l'élaboration d'une stratégie de développement dans laquelle ils sont impliqués et refusant de laisser à l'Etat central la gouverne de la société. Dans cette section, nous évoquerons deux exemples de gouvernance qui impliquent des organismes gouvernementaux à des paliers différents, et nous verrons comment ceux-ci ont dû modifier ou adapter leur action. Dans le premier exemple, il sera question de Développement économique Canada au niveau fédéral (Canada), alors que le second exemple fait référence à la Commission des œuvres numériques interactives, un organisme de niveau provincial(Québec). Ces deux exemples illustrent bien de nouvelles formes de composition de l'action gouvernementale, traduisant en quelque sorte des formes d'innovation sociale (Fontan, Klein et Tremblay, 2004) dans l'action gouvernementale.

3.1 Développement économique Canada

Le premier exemple sera celui de Développement économique Canada. Ce ministère fédéral est chargé du développement régional au Québec. Il a pour mandat de favoriser la réalisation et l'accroissement du potentiel de développement économique des régions afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de l'emploi. Ses interventions se situent à deux niveaux. Le premier niveau est celui de la consultation ; ainsi, il a mandaté des universitaires pour la réalisation de divers profils sectoriels au Québec, ou encore pour des recherches sur le développement économique de régions spécifiques. DEC contribue, avec d'autres agences gouvernementales, à l'élaboration d'une stratégie d'orientation nationale en ce qui concerne la politique économique. À titre d'exemple, dans le secteur du multimédia, outre Développement économique Canada, on retrouvait Patrimoine Canada, Industrie Canada, Téléfilm et le Ministère des affaires étrangères et du commerce international à la coordination de divers ateliers sur les besoins de l'industrie. Il faut également mentionner la participation de DEC à des rencontres organisées avec les responsables au niveau du Québec.

Le second niveau d'intervention concerne le financement. Le financement est de nature double. Il y a d'abord le financement accordé à des organismes associatifs sectoriels, comme l'Alliance Numériq, Québec



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

AnimFX ou encore Hexagram, qui bénéficient ainsi du soutien au développement des entreprises ou du secteur. Ensuite, DEC offre du financement principalement aux petites et moyennes entreprises du secteur. Dans ce dernier cas, deux créneaux sont essentiellement visés, soient le pré-démarrage et la commercialisation. Les formes d'aide sont variées ; il peut s'agir de subventions ou encore de prêts consentis aux entreprises.

Dans le cadre de cette section, nous nous intéresserons au programme de pré-démarrage, mieux connu sous le nom du Fonds d'expérimentation en multimédia, qui est strictement réservé aux entreprises qui réussissent à démontrer qu'elles ont une innovation technologique¹². Il est à noter que ce programme est spécifique à Développement économique Canada et qu'il est doté d'une enveloppe budgétaire qui varie entre 2 et 3 millions de dollars selon les années. La contribution provenant du Fonds d'expérimentation en multimédia peut normalement atteindre un montant maximal de 50 000 \$ et ne peut excéder 50 % des coûts liés au pré-démarrage du projet. Le programme donne la priorité aux projets menant à la création d'une nouvelle entreprise, mais n'exclut pas les projets de pré-démarrage d'un nouveau produit ou service présentés par des PME existantes. Dans tous les cas, l'entreprise doit démontrer que l'aide financière demandée est nécessaire à la réalisation du projet.

L'intérêt à l'égard de ce programme réside dans le fait que celui-ci est une enveloppe budgétaire qui est administrée par l'Alliance Numériqc. Il faut rappeler que le CESAM, avant la fusion, gérait également ce programme. L'initiative du programme est intéressante. Au milieu des années 90, la firme Innovitech avait effectué une étude pour le compte du CESAM, qui révélait qu'il avait une carence au niveau du financement du pré-démarrage dans le secteur. Il faut rappeler que l'on était alors au tout début de la naissance du secteur (avant l'intérêt des investisseurs pour ce secteur), un secteur pas très connu, et auquel les organismes de financement traditionnel ne s'intéressaient pas encore.

C'est dans ce contexte que DEC décida de s'associer avec les gens de l'industrie (à travers le CESAM à l'époque) pour concevoir ce programme destiné au pré-démarrage. Il s'agissait d'une première tout à fait importante pour le ministère puisque celui-ci déléguait en partie la gestion d'un programme à un organisme autre qu'un organisme gouvernemental ou para-gouvernemental¹³. Les perspectives de croissance du secteur ont été un élément important de la prise en considération de l'intérêt envers le secteur. En ce qui concerne la

¹² Les projets sans innovation technologique sont alors référés au ministère Patrimoine Canada.

¹³ A titre d'exemple, Patrimoine Canada délègue des programmes à Téléfilm Canada mais ce dernier demeure une société d'état.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

justification de s'associer avec les gens du milieu, elle trouve son fondement dans le fait que le ministère ne disposait pas des ressources techniques nécessaires à l'évaluation des demandes d'aides. Les ressources de DEC sont essentiellement composées de « généralistes » qui peuvent analyser le montage financier, mais pas la valeur technologique du projet.

L'acceptation d'un projet doit obtenir l'approbation d'un comité. Ce comité est formé de personnes de plusieurs horizons ; outre le représentant de DEC, il y a une personne représentant le secteur des fonds de capital de risque, un avocat (pour la propriété intellectuelle), une personne du domaine de l'incubation, etc... Au besoin, des ressources techniques, comme le CRIM (Centre de recherche industrielle de Montréal) ou le CNRC (Conseil national de recherche du Canada), peuvent être parfois sollicitées pour des avis plus précis. Cette façon de fonctionner a permis d'établir des réseaux personnels et organisationnels qui permettent d'accéder à des expertises qui favorisent une plus grande accessibilité aux informations. Elle permet également de développer un apprentissage collectif grâce aux interactions entre les différentes personnes, qui permettent un accès plus facile aux informations de nature tacite ou informelle entre autres. Ainsi, on peut considérer que ce premier cas illustre bien un cas de gouvernance mixte, et qu'il a permis de favoriser un certain apprentissage entre acteurs de milieux divers. Les acteurs ont pu se connaître, échanger des informations sur le secteur, échanger aussi des opinions et perceptions sur le développement et l'avenir du secteur et ainsi de suite, créant ainsi un certain noyau de connaissances sur le secteur.

3.2. La commission des œuvres numériques interactives

Notre deuxième cas d'étude est celui de la Commission des œuvres numériques interactives, rattachée pour sa part au Gouvernement du Québec. D'entrée de jeu, il faut mentionner que la commission s'appelait initialement la commission du multimédia, mais son appellation fut changée pour élargir son champ d'action au secteur culturel plus généralement.

Le ministère de la Culture et des Communications a sous sa responsabilité une société d'état provinciale connue sous l'appellation la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Cette dernière a pour mandat de soutenir l'implantation et le développement des entreprises sur l'ensemble du territoire. Ses activités sont nombreuses et touchent à plusieurs aspects; aide à l'exportation, soutien aux entreprises, gestion immobilière (site historique), banques d'affaires (elle est partenaire dans le Fonds d'investissement de la Culture et des Communications (FICC) et de la Financière des entreprises culturelles du Québec (FIDEC)).

A l'intérieur de la SODEC, il est possible de retrouver sept commissions qui représentent les grands domaines de l'industrie culturelle. Ainsi, il existe une commission du cinéma et de la production télévisuelle,



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

du disque et spectacle de variété, du doublage, du livre et de l'édition spécialisée, des métiers d'art, de la Place Royale, ainsi que des œuvres numériques et interactives.

Avec l'arrivée de la firme Ubi Soft, le Ministère de la culture et des communications voyait l'émergence d'un nouveau secteur, avec un contenu culturel. Dès lors, ceux-ci décidèrent que ce secteur, du moins certaines de ses composantes, possédait l'ensemble des caractéristiques nécessaires pour s'insérer dans les industries culturelles. Ainsi, il fallait développer une stratégie globale pour favoriser son développement. C'est dans un tel contexte que la commission a pris naissance en 1996.

La commission est formée de 12 membres bénévoles, représentant les nombreux champs d'activité du secteur, afin qu'elle soit représentative de l'industrie. Elle est formée d'entrepreneurs, mais les membres associatifs ne peuvent être admis, ce qui la campe initialement dans le champ de la gouvernance privée et publique, mais sans acteurs du milieu communautaire ou associatif. Dans un souci de d'élargir les perspectives, la commission a sollicité d'autres secteurs culturels, afin de connaître leur perception du contenu numérique. Les membres sont recrutés suite à des consultations avec les différentes associations, qui proposent des candidatures d'entrepreneurs ayant offert leurs services. La commission se réunit entre 6 à 8 fois par année pour des demi-journées de travail.

La commission ne détient qu'un pouvoir consultatif, c'est-à-dire qu'elle a pour mandat de conseiller la direction de la SODEC dans ses stratégies d'actions en ce qui concerne le multimédia à contenu culturel. La commission se penche sur les problèmes de l'industrie, sur les solutions possibles, sur le comment faire, afin d'assurer un sain développement de l'industrie, de profiter des occasions et défis. Elle examine les programmes d'aide, elle fait les revendications nécessaires. Les premiers travaux de la commission se sont effectués suite à l'annonce du Ministère de mettre en œuvre une forme d'aide au secteur ; la commission s'est alors penchée sur les critères d'admissibilité et de la gestion des programmes d'aides. Ce programme d'aide rattaché au *Fonds de l'autoroute de l'information (FAI)* a par la suite été abandonné.

La commission a connu de nombreux moments d'incertitude. D'abord, il y a eu la fin du programme rattaché au FAI. La commission s'est en quelque sorte retrouvée mise en veilleuse, puisqu'il ne se faisait plus de soutien au multimédia à l'intérieur de la SODEC. La commission continuait à se réunir bien qu'elle n'avait pas de mandat clair sur ses orientations de la part du ministère. Face à cette situation, les membres ne cessèrent pas de se rencontrer, avec l'appui des gens de la SODEC; ils élaborèrent une stratégie afin que cette dernière puisse de nouveau recouvrer l'administration d'un programme consacré au secteur du multimédia. Leur principal argument était que les autres secteurs culturels avaient accès à des dizaines de millions de dollars alors que le secteur du multimédia



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

n'avait accès à rien. De plus, les perspectives du numérique laissaient présager un bel avenir. Après maintes rencontres, la commission réussit à sensibiliser les autorités gouvernementales au sujet du bien fondé de la mise en place d'un programme d'aide au secteur.

Ce programme est celui du *Programme Québec Multimédia Jeunesse*. Elle a également participé à l'élaboration du Programme Jeunesse Multimédia qui est issu du Sommet sur la Jeunesse qui a eu lieu en 2000. Ce programme qui avait été implanté dans un premier temps par le Ministère de la culture et des communications, et par la suite transféré à la SODEC, visait la réalisation de produits culturels sous la forme numérique. Ce programme, de nature récurrente, était doté d'une enveloppe à l'origine de près de trois millions de dollars canadiens.

Le programme était composé de trois volets, soit ceux de soutien au développement en multimédia, soutien à la production en multimédia et stages en commercialisation dans des entreprises québécoises, et il s'adressait aux individus de moins de 35 ans et aux entreprises dûment constituées (SODEC, 2003). L'aide offerte prenait la forme d'une subvention.

La commission a toujours bénéficié d'un appui important de la part des entreprises du secteur. Les membres sont considérés comme des leaders au sein de leur secteur et de leur région, car la commission s'est également soucieuse d'avoir une représentation régionale. En préconisant une telle démarche, elle s'est assurée d'éviter les conflits d'intérêts à l'intérieur de l'industrie d'une part, et d'autre part, elle s'est créé une image de légitimité forte auprès du gouvernement. Ainsi, elle s'est élevée au niveau d'un interlocuteur représentatif et ainsi elle est devenue un acteur important du secteur. Les relations que la commission a développé au sein des entreprises, des associations et des organismes gouvernementaux ont permis d'engendrer une dynamique qui a favorisé une atmosphère positive.

Le *Programme Québec Multimédia Jeunesse*, que la commission a fortement contribué à créer, a été mis sur la glace avec l'arrivée d'un nouveau gouvernement provincial en avril 2003, puisque cette élection a entraîné une réévaluation de l'ensemble des programmes offerts aux entreprises. La commission fait face encore une fois à de nouveaux défis afin de convaincre de sa pertinence. Toutefois, les relations établies au sein de la commission sont un phénomène irréversible, qui traduit une nouvelle forme de gouvernance, où l'acteur public fait appel à des acteurs du privé pour définir des critères de subvention et de soutien à une industrie. Bien que l'on ne puisse préjuger de l'avenir de la commission ou d'un autre organisme du genre, il n'en reste pas moins qu'une nouvelle forme de gouvernance semble avoir émergé dans ce secteur, une gouvernance que nous avons qualifiée de mixte, en nous inspirant de la typologie de Dupuy et al. (2000). Il faut souligner que ce genre de gouvernance mixte n'est pas très courant dans le paysage économique québécois, comme dans l'ensemble du secteur du multimédia, davantage dominé par l'entreprise privée, surtout dans le monde anglo-saxon.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

CONCLUSION

L'emploi de la notion de gouvernance apparaît comme un instrument efficace pour la compréhension du développement du secteur du multimédia dans la région montréalaise. En effet, on a vu s'organiser une action collective afin de construire des réseaux qui se sont orientés vers des objectifs spécifiques. Cette construction n'a pas toujours été harmonieuse, l'établissement d'une certaine légitimité des acteurs, la conciliation afin d'atténuer les luttes de pouvoir ou encore la création d'une image solidaire nécessitant un espace temporel qui varie selon l'implication et la volonté des acteurs impliqués. La construction de la gouvernance nécessite un effet déclencheur, une raison à la mobilisation des acteurs. Il ne fait aucun doute que l'arrivée de la firme française a effectivement joué ce rôle de déclencheur. Il y a lieu de s'interroger sur ce que serait le secteur sans cette implantation et on peut imaginer qu'il n'aurait pas obtenu la reconnaissance et le soutien qui lui ont été offerts en l'absence de tout le débat sur l'arrivée d'Ubi Soft.

Le mode de gouvernance qui s'est établi au fil des ans entre les intervenants locaux, un mode de gouvernance plutôt mixte, a toutefois été fortement affectée par l'arrivée d'un nouveau gouvernement sur la scène provinciale. En effet, si le gouvernement précédent avait développé un préjugé favorable à l'égard du secteur du multimédia, il en est apparemment tout autre pour le nouveau gouvernement. Lors du budget provincial de 2003, il annoncera la fin des avantages fiscaux accordés aux entreprises du secteur technologique¹⁴ dans les zones désignées¹⁵. Il en profitera également pour imposer une réévaluation de certains programmes d'aide aux entreprises. Cette nouvelle orientation du gouvernement n'est pas sans effet sur le secteur du multimédia. Ainsi, de partenaire dans la gouvernance, le gouvernement provincial redevient alors objet de mobilisation des intervenants locaux, un certain nombre d'entre eux s'étant de nouveau mobilisés pour tenter de défendre le soutien au secteur, mais sans résultat.

¹⁴ Toutefois, il faut préciser que le gouvernement honorera les engagements pris par l'ancien gouvernement envers les entreprises déjà installées.

¹⁵ Il faut mentionner que les centres de biotechnologies ont été épargnés, mais ils ont toutefois subi une réduction de leurs crédits d'impôts.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

Si le secteur avait une certaine écoute auprès du gouvernement précédent, cela ne veut pas dire pour autant que la situation était parfaite. Les programmes permettant la création des *CDTI* et de la *Cité du multimédia* ont été l'objet de contestations de nombreuses entreprises du secteur et des associations d'affaires ou d'entrepreneurs. Selon les personnes rencontrées, certaines politiques auraient été préférables et plus efficaces pour le développement (politique d'achat préférentiel ou encore meilleure aide à la commercialisation).

Quoi qu'il en soit, on peut considérer que la mobilisation des acteurs autour de l'implantation d'Ubi Soft a donné naissance à un mode de gouvernance original en matière de développement industriel. Restera à voir ce qu'il en subsistera d'ici quelques années, lorsque le gouvernement libéral aura réévalué son aide à l'industrie. Déjà, le soutien est passablement réduit, puisque le programme de crédit d'impôt a été aboli et que seules les entreprises déjà admises peuvent profiter des avantages offerts. Ceci s'est notamment traduit par l'abandon d'une des phases de développement de la Cité du multimédia, et par le fait qu'un immeuble qui devait accueillir des entreprises du multimédia se trouve vide...et à vendre.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

BIBLIOGRAPHIE

- Allemand, Sylvain. 2000. "Gouvernance. Le pouvoir partagé." *Sciences humaines* 101 (2000):12-8.
- Bellet, Michel, Bernard Boureille, and Nadine Massard. 1994. Réseau: objet et/ou outil d'analyse en économie. In *Dynamique des activités et évolution des territoires*. Ed. Boureille, Bernard and Bernard Guesnier.
- Bordeleau, Danièle. 2003. Gouvernance et construction territoriale. Le cas du Faubourg des Récollets de Montréal: du carrefour des arts et des technologie à la Cité du Multimédia. Montréal: Université du Québec à Montréal.
- Bordeleau, Danièle and Serge Rousseau. 1999. Dynamismes institutionnels et enjeux métropolitains. In *Entre la métropolisation et le village global: les scènes territoriales de la reconversion*. Ed. Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein, and Diane-Gabrielle Tremblay. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Borraz, Olivier and Patrick Le Galès. 2001. Gouvernement et gouvernance des villes. In *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas de la Suisse dans une perspective comparée*. Ed. Leresche, Jean-Philippe. Paris.
- Bourque, Gilles L. 2000. "L'industrie du multimédia : état de la situation." *CRISES* 10 (2000):61.
- Chrétien, Daniel. 2004. "Les bagarreurs du multimédia." *L'Actualité* 29 (2004):38-40.
- Eymard-Duvernay, François. 1989. "Conventions de qualité et formes de coordination." *Revue économique* 40 (1989):329-59.
- Fontaine, Laurent. 1999. "La brique avant la commercialisation !" *Commerce* 100 (1999).
- Fontan, Klein et Tremblay, (2005, à par.). *Innovation sociale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris : L'Harmattan.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G Tremblay (2004). Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie et société*. Paris : Lavoisier. Vol. 6, no 2. pp. 115-128.
- Hall, Peter and Ann Markusen. 1985. *Silicon Landscapes*. London: Allen and Unwin.
- Jessop, Bob. 1995. "The regulation approach, governance and postfordism: alternative perspectives on economic and political change ?" *Economy and Society* 24 (1995).



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

- Klein, J.L., Tremblay, D.-G. et J.M. Fontan (2003). Systèmes locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique : le cas de Montréal. *Géographie, économie et société*. Vol. 5 no 1. Paris : Elsevier. Mai 2003
- Klein, JL, Fontan, JM, et Tremblay, D.-G. (2001) Les mouvements sociaux dans le développement local à Montréal : deux cas de reconversion industrielle. *Géographie Économie Société*. Amsterdam-Paris : Elsevier. vol. 3, n°2, pp. 247-280
- Leresche, Jean-Philippe. 2001. Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée. Paris: Pédone.
- Manzagol, Claude. 2002. Multimédia et aires métropolitaines péricentrales. Entre ravaudage et grands projets. In *Grands projets urbains et requalification*. Ed. Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux, and Claude Manzagol. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Manzagol, Claude and Gilles Sénécal. 2002. Introduction. Les grands projets et le destin métropolitain. In *Grands projets urbains et requalification*. Ed. Sénécal, Gilles, Jacques Malézieux, and Claude Manzagol. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Pecqueur, Bernard. 1996. Processus cognitifs et construction des territoires économiques. In *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. Ed. Pecqueur, Bernard. Paris: L'Harmattan.
- Polyani, Michael. 1967. *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor.
- Préteceille, Edmond. 1991. "Paradoxes politiques des restructurations urbaines. Globalisation de l'économie et localisation du politique." *Économies et sociétés* (1991):5-36.
- Sassen, Saskia. 1996. *La ville globale: New York, Londres, Tokyo*. Paris: Descartes & Cie.
- Saxenian, Anna Lee. 1991. "The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley." *Research policy* (1991):423-37.
- Tison, Marie. 2003. "La vente de la Cité du Multimédia profitera aux promoteurs." *La Presse* (2003):9.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et van Schendel, Vincent (2004). *Economie du Québec; régions, acteurs, enjeux*. Montréal: Ed. Saint-Martin. 930 p.
- Tremblay, D.-G., C. Chevrier and Serge Rousseau (2004). The Montreal Multimedia cluster : District, Cluster or Localized system of production ? In D. Wolfe and M. Lucas (eds, 2004). *Clusters in a Cold Climate : Innovation Dynamics in a Diverse Economy*. Montreal and Kingston : McGill-Queen's University Press and School of Policy Studies, Queen's University. Pp 165-194.



Le Secteur Du Multimédia À Montréal : De La Mobilisation À La Gouvernance Locale

Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et S. Rousseau (2003). Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal. *Revue d'économie régionale et urbaine*. No 5-2003. Paris : CNRS. Pp. 835-852.

Tremblay, D. G., Fontan, J.M., J.L. Klein et D. Bordeleau (2002). The development of the relational firm : the case of the Multimedia City in Montréal. In A Holbrook and D. Wolfe (eds.2002). *Knowledge, Clusters and Regional Innovation : Economic Development in Canada*. Toronto-Montréal : Mc Gill Queens Univ. Press. Pp. 161-185.

Veltz, Pierre. 1996. *Mondialisation, villes et territoires*. Paris: Presses universitaires de France.