



ACTES DES DÉBATS RÉGIONAUX

Quel modèle productif ?

En partenariat avec :

**L'Établissement public Paris-Saclay
La Fondation de coopération scientifique – Campus Paris-Saclay
Le pôle de compétitivité Systematic**

HEC - Jouy-en-Josas

vendredi 22 novembre 2013

Introduction

Jean PISANI-FERRY, Commissaire général à la stratégie et à la prospective.....3

Pierre VELTZ, Président directeur général, Établissement public Paris-Saclay ..3

« Quel modèle productif ? »

Note d'introduction au débat national, présentation

Xavier RAGOT, Professeur, École d'économie de Paris, Chercheur au CNRS
Conseiller scientifique, Commissariat général à la stratégie et à la prospective.....7

➤ Table ronde

« Innovation ouverte : de nouveaux rapports entre grandes entreprises, PME et monde universitaire »

Jean-Luc BEYLAT, Président, pôle de compétitivité Systematic.....11

Régis RÉAU, Directeur de la recherche, Air Liquide.....12

Pierre GOHAR, Directeur délégué à l'innovation et aux relations avec les entreprises, Fondation de coopération scientifique, campus Paris-Saclay14

Débat18

Toutes les actualités du projet "Quelle France dans 10 ans ?" sur :

<http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/>

➤ Table ronde	
« Territoires et proximité, accélérateurs de croissance ? »	
Pierre VELTZ , Président directeur général, Établissement public Paris-Saclay	21
Sabine ENJALBERT , Directrice, Agence régionale de développement Île-de-France	22
Jean-Philippe HANFF , Délégué général, Développement économique et international, Grand Lyon Communauté urbaine	23
Jean PISANI-FERRY , Commissaire général à la stratégie et à la prospective	24
Débat	27
➤ Table ronde	
« Quelle spécialisation pour les territoires et les <i>clusters</i> ? »	
Dominique VERNAY , Président de la Fondation de coopération scientifique, campus Paris-Saclay	33
Philippe BASSOT , Partner, CMI.....	34
Frédéric PINNA , Directeur, ARITT, Région Centre	35
Débat	39

Introduction

Frédéric FERRER

Journaliste

Animateur de la rencontre

Au préalable, il faut rappeler que cette invitation, lancée par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), l'Établissement public Paris-Saclay, la Fondation de coopération scientifique Paris-Saclay et le Pôle de compétitivité Systematic, se situe à la fin de la période de consultation lancée en région par le CGSP sur le chantier « Quel modèle productif ? ».

Pierre VELTZ

Président directeur général

Établissement public Paris-Saclay

Se félicite que l'établissement public Paris-Saclay ait été le chef d'orchestre de cette rencontre qu'HEC a bien voulu accueillir sur le plateau de Saclay. La communauté de Saclay comprenant un grand nombre d'acteurs, ce débat aurait pu aussi bien se dérouler sous la houlette de Dominique VERNAY, Président de la Fondation, qui possède la lourde tâche de mettre en place l'université de Paris-Saclay ou de Jean-Luc BEYLAT, Président du pôle de compétitivité Systematic.

Jean PISANI-FERRY

Commissaire général à la stratégie et à la prospective

Je souhaite remercier l'Établissement public, Pierre VELTZ et ses complices. Nous devons en effet établir, dans des délais très courts, un rapport sur la France dans dix ans, du point de vue de son modèle productif mais également aborder d'autres registres. Nous avons souhaité prendre le temps du débat pour deux raisons. D'une part, nous voulons nous exposer à la critique, en soumettant des pistes d'analyse à la discussion. Ce débat a été jusqu'à présent porteur d'enrichissements, de clarifications et de corrections. D'autre part, il est l'occasion de nous rapprocher d'un certain nombre de réalités. Nous avons conduit des discussions au Commissariat mais également dans une dizaine de lieux à travers la France. Nous avons pu ainsi confronter nos analyses à des réalités diverses, sur les questions productives notamment.

Pierre VELTZ

Parmi vous, certains connaissent très bien le projet du plateau de Saclay, et d'autres moins. Nous avons pensé qu'il serait utile d'en effectuer une brève présentation factuelle¹.

La zone de Saclay, au Sud-Ouest de Paris, regroupe 15 % de la recherche publique française. Il s'agit donc d'un pôle très important, même s'il est dispersé sur un vaste plateau : nous travaillons sur la totalité du plateau de Saclay, de Versailles à Massy, avec la frange Sud où est concentrée l'essentiel de l'opération dite campus. Depuis les années cinquante, de nombreux centres de recherche et des grandes écoles se sont installés dans cet espace proche de Paris, où il est possible de se développer.

¹ Voir aussi les diapositives sur <http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/debats-regionaux-france-10-ans/>

Les défis actuels sont simples :

- fédérer, c'est le rôle de l'université Paris-Saclay ;
- augmenter significativement la création d'entreprises et d'emplois, il s'agit du développement économique, avec notamment plusieurs pôles de compétitivité, le plus important étant Systematic, qui entretient des synergies fortes avec l'ensemble du projet ;
- créer un cadre de travail attractif, c'est le rôle de l'établissement public.

Le projet universitaire consiste à créer, autour d'un certain nombre d'acteurs, la première université française et le premier campus d'Europe. Cette université sera fédérale et multidisciplinaire. Le campus sera situé en grande partie à l'Est, à l'Ouest et au Sud mais également au Nord avec l'université de Versailles Saint-Quentin et des projets autour du véhicule du futur, dont il sera très peu question aujourd'hui. Les départements des Yvelines et de l'Essonne sont concernés.

Le projet, fédéral, possèdera des niveaux d'intégration forts puisque le doctorat sera unique sur l'ensemble du pôle. Il regroupera les principales écoles françaises, trois universités (Paris-Sud, Évry et Versailles Saint-Quentin) et les grands organismes (CEA, Inra, etc.).

Il s'agit également d'un pôle industriel et technologique majeur, avec de très grandes zones d'activité (Vélizy, Massy, le campus et la vallée de la Bièvre, Courtabœuf et Saint-Quentin-en-Yvelines). La part de R & D est importante, de l'ordre de 15 % de la R & D industrielle française. L'une des caractéristiques du pôle est de regrouper une grande diversité de filières, de secteurs et de disciplines (aérospatial, défense et sécurité ; énergie ; automobile ; santé).

Il est souvent question du projet de Saclay sous l'angle scientifique et universitaire. Mais il s'agit également d'un très grand pôle industriel. L'enjeu est d'augmenter le degré d'interaction entre toutes ces entreprises et le pôle scientifique.

Un certain nombre de centres R & D se sont implantés à Saclay ces dernières années, le dernier en date, encore en chantier, étant celui d'EDF R & D à Palaiseau.

En termes d'urbanisme, une ville nouvelle est en train de se créer autour du campus. Il est en effet nécessaire que des étudiants et des familles s'y installent pour que le plateau ne soit plus désert le week-end et les vacances.

Si l'on regarde quelques images du très grand projet en train d'être créé entre le CEA et l'École Polytechnique sur la partie Sud du plateau, on voit que deux quartiers se dessinent :

- l'un à l'Ouest de la N 118 avec Supélec, une partie de l'université et l'arrivée prochaine de l'École centrale de Paris, de l'ENS de Cachan, d'un très grand pôle universitaire de pharmacie-biochimie et d'autres projets ;
- l'autre autour de l'École Polytechnique avec l'ENSTA qui est déjà présente, l'ENSA qui s'implantera prochainement mais également des acteurs tels que Danone et Thales et des pôles de transfert entre le monde universitaire et le monde des entreprises (IRT System X notamment).

Ce projet, gigantesque, n'est pas nécessairement bien connu aujourd'hui de nos concitoyens, tant sa taille que son ampleur.

Le programme des deux opérations en cours sur le plateau représente 1,7 million de mètres carrés, soit près d'un tiers de la Défense, dans un urbanisme soigné, avec des bâtiments

bas et beaucoup de verdure. 550 000 mètres carrés seront consacrés à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Il s'agit de l'une des plus importantes opérations de développement universitaire que nous ayons connues en France. Grâce à l'appui des collectivités territoriales, nous construirons des logements pour les familles. Nous espérons que les entreprises se joindront également à ce pôle.

En matière de transport, le Premier ministre a annoncé qu'en 2023 au plus tard, le tronçon Massy-CEA de la ligne 18 du Grand Paris sera réalisé, ce qui permettra une desserte très rapide et très fortement cadencée de ces grands pôles. Il s'agit d'une condition *sine qua none* de réussite de l'opération.

Pour terminer, je vous montrerai, sans les commenter, les projets actuellement en chantier, proches du démarrage ou dont les concours d'architecture ont eu lieu. Par exemple, pour l'École Normale Supérieure de Cachan, le concours d'architecture s'est déroulé la semaine dernière. Le nom du lauréat est encore confidentiel mais je ne pense pas qu'il déparera l'ensemble du projet.

Plusieurs sites existent, notamment un site média, qui est une sorte de site très ouvert que nous essayons de faire fonctionner pour l'ensemble de la communauté Paris Saclay. Je mentionnerai pour terminer le site du Pôle de compétitivité Systematic (www.systematic.org).

J'ai essayé d'être concis mais je tenais à vous montrer l'ampleur de ce projet.

Frédéric FERRER

Xavier RAGOT, conseiller scientifique au CGSP, va maintenant nous présenter la note d'introduction au débat « Quel modèle productif ? ».

« Quel modèle productif ? »

Note d'introduction au débat national²

Présentation

XAVIER RAGOT

Professeur, École d'économie de Paris

Chercheur au CNRS

Conseiller scientifique au Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Cette note d'introduction a pour but de vous présenter notre cadre de réflexion. Il s'agit d'un effort de synthèse pour comprendre à la fois l'état du système productif et les problèmes auxquels nous sommes confrontés, les débats sur les causes perçues et les grands chantiers qui nous paraissent cruciaux de discuter. Cette note est essentiellement macroéconomique. Elle essaie de dégager les grandes questions auxquelles nous sommes confrontés.

Les indicateurs de succès économique montrent que la France n'est pas à la hauteur de son potentiel humain, d'innovation, d'exportation et d'investissement. Cela se traduit par une croissance qui, globalement, s'affaïsse depuis trois décennies, par un système de protection sociale sous tension et par une dégradation des positions dans l'échelle internationale. Récemment, l'insertion de la France dans les échanges internationaux est devenue un sujet de discussion très générale. Une analyse fine par marchés, secteurs et biens témoigne en effet d'une dégradation globale. Enfin, un sous-emploi très important touche certaines fractions de la population de manière disproportionnée, comme les femmes et les jeunes peu qualifiés.

À chaque item pourraient être associés des tableaux de chiffres peu enthousiasmants. Pour autant, le plus intéressant pour nous est de revenir aux causes principales, débattues autour du modèle productif par différents acteurs, privés et publics, et de voir comment la dimension géographique de proximité peut s'insérer dans ce cadre.

Trois grandes causes sont invoquées.

➤ La dimension macroéconomique

Il existe un problème global de rentabilité des entreprises soumises au commerce international. Le taux de marge chute durablement. Ce constat a été mis en lumière dans le débat public par le rapport Gallois. Le manque de rentabilité des entreprises est à la fois une cause et une conséquence du problème français : une conséquence, en raison de la mauvaise spécialisation ; une cause, puisque l'autofinancement des entreprises et la rentabilité globale ne permettent plus de financer l'innovation. Il se produit un vieillissement du tissu productif. La diffusion du numérique est faible. En bref, un retard dans la modernisation du tissu productif est constaté, en raison de la diminution de la rentabilité globale et d'un manque d'investissement. Cette approche macroéconomique met en avant le problème du coût du travail et du financement de l'innovation.

➤ L'approche microéconomique

C'est souvent celle des acteurs placés directement au cœur des entreprises, qui soulignent le fait qu'il est très difficile de croître lorsque l'on est une petite entreprise, en raison d'un nombre considérable de seuils, d'une instabilité réglementaire, d'un problème de

² Septembre 2013 : <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2013/09/note-quel-modele-productif/>

financement, de problèmes relationnels avec d'autres réseaux d'entreprises, etc. L'environnement réglementaire et fiscal n'est pas favorable à l'innovation et à la croissance des entreprises. Ce constat renvoie au débat sur les ETI³ en France : pourquoi si peu d'entreprises de taille intermédiaire sont-elles comptabilisées ?

- L'approche systémique, qui s'intéresse à la coordination entre les acteurs.

En France, les relations entre les entreprises sont relativement difficiles, notamment entre les PME et les grands groupes. Parfois, elles le sont également entre la recherche publique et la recherche privée : des efforts considérables faits en recherche publique ne se traduisent pas nécessairement par des effets d'entraînement de la recherche privée. En outre, il existe peu d'effets de débordement entre chacun des acteurs de l'innovation. Par ailleurs, un problème de cohérence doit être repensé, dont un élément central est la dimension territoriale, avec l'évolution des pôles de compétitivité.

Nous avons identifié quelques grands chantiers, en essayant de synthétiser les débats en cours, dans l'objectif de renouer avec une croissance élevée et de qualité en termes de formation, de respect de l'environnement et de conditions de vie. Selon la manière dont nous insistons sur les aspects macro- ou microéconomiques, ou systémiques, la pondération de chacun des chantiers est différente.

Un premier chantier vise à restaurer les marges des entreprises. Il comprend deux volets :

- l'augmentation de la productivité et la stimulation de l'innovation ;
- l'approche par les coûts (problème du coût de travail ; problème du coût du financement ; problème du coût du foncier).

Un second chantier vise à gagner en productivité, en lien avec la stimulation de la démographie des entreprises. Un ensemble de stratégies doivent être adoptées, sectorielles ou transversales (accès des PME au financement et à la commande publique, relations avec les grandes entreprises, délais de paiement, solidarités de filières, relations avec la recherche publique, problématique de détention des entreprises et loi des faillites). Chacun de ces items permet de stimuler cette démographie des entreprises qui s'endort, parfois, dans certains secteurs.

Un troisième chantier vise à favoriser une meilleure insertion internationale et une meilleure spécialisation de la France face à la concurrence internationale. La question de la spécialisation de la France, en termes de produits et de territoires, doit être repensée, pour bénéficier au mieux des synergies locales entre la recherche publique et la recherche privée. Comment l'État peut-il favoriser ces regroupements sur les territoires ? Comment inciter les entreprises à être beaucoup plus agressives à l'international ? Nous parlons de frontière d'échangeabilité de certains secteurs/services. Des biens peuvent donner accès à une plus grande insertion internationale si les entreprises définissent des stratégies adéquates, parfois à trois ou cinq ans. La question de l'internationalisation des services se pose. 80 % des exportations françaises sont industrielles. La part des services, d'éducation et de santé, est amenée à croître. Comment accompagner cette transformation industrielle vers l'exportation dans le secteur des services ?

Le dernier chantier, plus général, concerne le fonctionnement du marché du travail. Les évolutions sectorielles et technologiques doivent être en phase avec le système de formation initiale et professionnelle. Se pose la question de l'accès à une formation de

³ Entreprise de taille intermédiaire.

qualité des travailleurs tout au long de leur vie pour accompagner les mutations, aussi bien sectorielles que technologiques.

Je vous ai donc exposé rapidement les chantiers que nous avons identifiés à partir des débats qui impliquent tous les aspects de la société française et qui touchent particulièrement la question du système productif.

Table ronde

« Innovation ouverte : de nouveaux rapports entre grandes entreprises, PME et monde universitaire »

Jean-Luc BEYLAT, Président du pôle de compétitivité Systematic

Régis RÉAU, Directeur de la recherche, Air Liquide

Pierre GOHAR, Directeur délégué à l'innovation et aux relations avec les entreprises, Fondation de coopération scientifique campus Paris-Saclay

Frédéric FERRER

Beaucoup pensent que l'innovation ouverte (*Open innovation*) est le nouveau gadget à la mode. Pour vous, il s'agit d'un phénomène structurant. Vous avez coécrit le rapport sur l'innovation en France⁴ qui sert de clé de voûte et de support au plan innovation. Vous croyez fortement à l'innovation ouverte ?

Jean-Luc BEYLAT

Président, pôle de compétitivité Systematic

Oui, je crois à l'innovation ouverte. Pour autant, avant d'en parler, je souhaiterais rappeler l'importance de l'innovation de nos jours. Il ne s'agit pas d'une posture de modernité ou d'un buzz mais d'un phénomène structurant dans l'évolution des sociétés. Les choses évoluent très vite, tant et si bien que nous n'avons pas le temps de les penser, d'où la difficulté de prévoir la France à dix ans. Nous sommes confrontés à un certain nombre d'enjeux actuellement : la rareté des ressources ; l'apparition des pays émergents dans le champ de l'innovation ; la vélocité des technologies ; la plateforme numérique, qui apporte un accès aux savoirs à un grand nombre et qui change totalement la distribution des connaissances. Aucun acteur industriel, quelle que soit sa place, n'est assis confortablement. Tout peut être remis en cause. Dans cet espace, il est nécessaire de se battre. Or la carte fondamentale pour se battre est l'innovation.

Pourquoi l'innovation ouverte est-elle importante de nos jours ? Les grands espaces d'innovation se situent à l'interface de différents marchés et métiers. Vinci, par exemple, en s'intéressant au chantier de la ville de demain, s'aperçoit très vite que son parc technologique interne n'est pas suffisant. Il doit se connecter pour traiter tous les chantiers de télécommunication, de gestion des fluides, etc. Un autre avantage de l'innovation ouverte ressort bien dans le logiciel libre : lorsqu'un grand nombre de cerveaux sont connectés, tout va plus vite. Sachant qu'aujourd'hui, il est plus important de bouger que de posséder, l'innovation ouverte constitue une bonne réponse.

Je suis favorable à l'innovation ouverte car il s'agit selon moi de la bonne réponse aux problématiques du moment. Il ne faut toutefois pas qu'elle devienne exclusive. L'innovation ouverte joue un rôle important dans les enjeux de l'innovation d'aujourd'hui mais elle doit laisser également place à d'autres types d'innovation. Par exemple, les pôles de compétitivité n'ont pas nécessairement été conçus initialement pour être des plateformes

⁴ *L'innovation. Un enjeu majeur pour la France. Dynamiser la croissance des entreprises innovantes.* En collaboration avec Pierre Tambourin, avril 2013, Paris, ministère du Redressement productif et ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

d'innovation ouverte mais plutôt comme des espaces d'échanges avec des acteurs différents. Ils sont pourtant devenus le lieu où les grandes entreprises, les PME et les structures académiques échangent, de manière relativement rapide.

De plus, l'innovation ouverte constitue une bonne gestion de la propriété intellectuelle dans ce type d'échanges. La production de la recherche académique est souvent difficile à valoriser. La participation à la création d'entreprises qui contribuent à la création d'emplois, constitue un bon retour sur l'investissement fait par les structures publiques dans la recherche publique.

Parmi des dizaines d'exemples, j'aime bien citer la démarche de Google par rapport à la plateforme Android. Nous connaissons bien Google en tant que moteur de recherche, mais il y a peu de temps, il n'occupait aucune place au niveau de la téléphonie mobile. S'il est très compliqué de pénétrer ce marché, Google a réussi en développant une plateforme ouverte. Un certain nombre d'acteurs se sont saisis de cette plateforme, qui est devenue *de facto* l'*operating system* des téléphones mobiles. Pour rappel, quatre ou cinq ans auparavant, Nokia était le *leader* incontesté des téléphones mobiles ; il est depuis sorti du jeu.

Un autre exemple a trait aux logiciels libres, qui étaient considérés au départ comme un club d'anarchistes indépendants. Les gens les assimilaient à des logiciels gratuits. Lors d'une seconde phase, ces acteurs ont apporté des solutions pour sortir des schémas propriétaires. Enfin, la troisième phase, en cours, correspond à un espace d'innovation extrêmement rapide car hyper connecté. Chez Alcatel-Lucent, plus de 60 % de nos lignes de code figurent sur des blocs de logiciel libre. Le *cloud* se base également majoritairement sur des logiciels libres. Cette troisième phase permet un nombre de création d'entreprises impressionnant, comme on le voit au Pôle Systematic. Il s'agit de PME connaissant une croissance à deux chiffres et confrontées actuellement à un problème de recrutement des compétences.

L'innovation ouverte me paraît donc une bonne réponse aux problématiques actuelles, à une époque où l'innovation est elle-même structurante.

Frédéric FERRER

Nous reparlerons avec vous de cette troisième phase, à des fins de prospective. Régis RÉAU, vous vous situez à la croisée des chemins puisque vous êtes à la fois universitaire et responsable de la R & D chez Air Liquide. Cette double casquette convient bien à une époque où le travail en réseau et en synergie est recherché.

Régis RÉAU

Directeur de la recherche, Air Liquide

Après une longue expérience acquise au CNRS et à l'université, j'ai rejoint l'industrie récemment, ce qui me permet d'analyser les problèmes des deux côtés du miroir. L'industrie française – et Air Liquide en particulier – a déjà une longue tradition de collaboration avec le monde universitaire puisque nous possédons environ 150 contrats de collaboration avec des grandes écoles ou des universités.

Frédéric FERRER

Vos propos démentent quelque peu les lieux communs du type « ces deux mondes ne se parlent pas ».

Régis RÉAU

Tout à fait. En revanche, des changements sont intervenus ces dernières années puisqu'il est nécessaire d'aller de plus en plus vite et de mettre l'innovation sur le marché le plus rapidement possible.

Nous sommes passés d'une collaboration en silo à une innovation plus structurée, où nous construisons ensemble. Il est possible de bâtir sur un projet scientifique, en partageant une problématique, une démarche et les fruits de la recherche.

En outre, depuis quelques années et en particulier les investissements d'avenir, il est désormais possible de créer en partenariat de véritables filières. S'agissant d'IPVF⁵, par exemple, la volonté est partagée entre partenaires industriels (EDF, Total, Air Liquide) et académiques pour créer en France une filière photovoltaïque qui s'étendra de l'innovation la plus pure jusqu'à la mise sur le marché de dispositifs. Il s'agit d'une démarche tout à fait nouvelle. L'innovation ouverte est très intéressante dans ce cadre. Elle permet d'agir plus rapidement et de créer des filières de dimension internationale.

Frédéric FERRER

La société Air Liquide est présente dans plus de quatre-vingt pays, après avoir démarré en mode *start up*, avant l'heure.

Régis RÉAU

C'est exact. Air Liquide a été créé en 1902, dans un garage à Colombes, par l'alliance d'un chercheur et d'un financier. La Société s'est développée dès le départ à l'étranger puisqu'elle était au Japon en 1907.

Elle est présente dans plus de 80 pays et possède des centres de recherche aux États-Unis, en Allemagne et en Asie. Le plus important centre de recherche se trouve aux Loges-en-Josas. Il représente 40 % de l'effort de R & D au niveau du Groupe. Nous sommes très heureux que ce cluster se structure.

Air Liquide participe à deux beaux projets d'avenir, l'un sur le photovoltaïque (IPVF) et l'autre dans le cadre du projet de Programme de Soutien à l'Efficacité Énergétique (PSEE), sur l'efficacité énergétique. Nous interagissons beaucoup avec les laboratoires présents sur le plateau de Saclay.

Frédéric FERRER

Vous nous expliquerez comment il est possible de fluidifier ces rapports entre le monde académique d'un côté et le monde économique de l'autre. Pierre GOHAR, votre mission est vaste par rapport à cette innovation ouverte.

⁵ Institut Photovoltaïque d'Île-de-France.

Pierre GOHAR

*Directeur délégué à l'innovation et aux relations avec les entreprises
Fondation de coopération scientifique, campus Paris-Saclay*

Tout à fait. L'université Paris-Saclay est elle-même une *start up* à l'heure actuelle. Elle se situe dans un lieu exceptionnellement riche d'établissements, qui apportent cette capacité extraordinaire en recherche et en formation, avec des partenaires industriels de premier plan international. Il en ressort une densité d'acteurs recherche/formation/industrie sans équivalent en France et qui place l'écosystème du campus Paris-Saclay parmi les tous premiers au niveau mondial.

Frédéric FERRER

Les entreprises qui ont envie de s'implanter à Saclay souhaitent être rassurées par rapport aux compétences dont elles pourront disposer. Je pense en particulier aux entreprises étrangères.

Pierre GOHAR

J'ai rejoint la Fondation de coopération scientifique de l'université Paris-Saclay depuis le 1^{er} septembre 2013. Les partenaires industriels souhaitent réellement pouvoir accéder à une main-d'œuvre de très haut niveau et à une recherche de qualité, dans une relation de proximité. Il s'agit d'un écosystème complexe à ce jour. Cette complexité nécessite d'interconnecter les différents acteurs entre eux. L'université Paris-Saclay a un rôle majeur à jouer comme promoteur d'interactions, afin que l'écosystème devienne un terrain fertile de l'innovation. Le facteur temps est essentiel, au regard de la compétition internationale. L'enjeu est donc de créer, le plus rapidement possible, ce rôle d'interaction. Il appartient aux pôles de compétitivité et aux plateformes de type « innovation et relations avec les entreprises », de favoriser ce jeu interactif entre les différents acteurs, pour que l'innovation exogène et endogène puisse germer et croître dans les meilleures conditions.

Frédéric FERRER

Jean PISANI-FERRY, l'écosystème, le travail en réseau et le *time to market*, des conditions essentielles ?

Jean PISANI-FERRY

Nous en sommes convaincus. Nous avons déjà entendu de telles réflexions à Lyon et à Toulouse, où ont été soulignés les bénéfices d'une approche non propriétaire et ouverte de l'innovation.

Je m'interroge toutefois sur l'échelle. Est-ce un phénomène de pointe ou un phénomène qui peut se généraliser ? Les relations inter-entreprises sont souvent empruntes de méfiance. Nous disposons de multiples témoignages en ce sens. Pour ne prendre qu'un exemple, le crédit d'impôt compétitivité emploi a fait l'objet d'un certain nombre de controverses à propos des bénéfices qui étaient captés par les donneurs d'ordre au détriment des sous-traitants.

Nous avons l'impression qu'à certains endroits, le monde est idéal et qu'à d'autres, il est marqué par davantage de tensions.

Jean-Luc BEYLAT

Vos propos sont exacts au niveau macroéconomique. Nous constatons toutefois une transformation, notamment dans les pôles de compétitivité. Nombre d'entreprises, partenaires ou concurrentes, partagent une feuille de route.

Dans le secteur automobile, les entreprises étaient encore très cloisonnées il y a dix ans. Les voitures nécessitent aujourd'hui une architecture relative à l'énergie, aux télécoms, etc., et se conçoivent largement à l'extérieur de l'entreprise. Nous évoluons dans une sorte de co-compétition, où les entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires, pour inventer des standards. De grands enjeux sur l'énergie amènent à redéfinir la création, le transport et la distribution d'énergie. Si les acteurs n'échangent pas davantage entre eux, ces standards n'émergeront pas. La solidarité inter-entreprises allemande constitue le point de référence mais les esprits commencent à changer en France. Les interactions entre PME, dans les pôles de compétitivité, sont moins liées à la sous-traitance qu'à des relations de partenaires, en raison des enjeux d'innovation.

Cette transformation n'est toutefois pas complètement acquise.

Frédéric FERRER

Régis RÉAU, la co-construction et le travail en réseau nécessitent d'oublier la méfiance et la défiance, comment y parvenir ?

Régis RÉAU

Je suis tout à fait d'accord avec Jean-Luc BEYLAT. Pour privilégier d'autres types de relations industrielles avec les PME, nous souhaitons favoriser la notion de filière car pour créer une filière, ou y être actif, il n'est pas possible d'être seul, il y a nécessairement collaboration. Même un grand industriel a besoin de PME, de fournisseurs, d'innovation, etc., en clair d'un écosystème incarné par la filière. Il me semble que cet élément peut changer les relations.

Pour bâtir des filières, les grands groupes industriels doivent jouer leur rôle de *leader*. Nous savons très bien que les PME peuvent être très innovantes mais ne possèdent pas de services dédiés à la R & D. Si le *time to market* est trop long, celles-ci ne peuvent pas passer au cap supérieur. Elles ont besoin d'un ou plusieurs grands industriels, actifs dans une filière, qui leur permettent de passer ce cap et de grossir. Dès 2007, Air Liquide a créé une sorte de consortium sur l'énergie avec d'autres partenaires industriels, des laboratoires et des universités. Nous avons progressivement travaillé à construire cette filière hydrogène. Il s'agit d'une co-construction basée sur la confiance mais la présence des grands groupes permet d'obtenir une échelle de temps favorable aux PME pour passer certains caps, qui peuvent être difficiles si elles agissent seules.

Frédéric FERRER

La notion d'échelle de temps est intéressante. Nous pouvons également parler de co-construction entre, d'un côté, le monde industriel et de l'autre, le monde académique et universitaire, où les échelles de temps sont différentes. Nous devons travailler de manière collective pour que, d'une part, les industriels soient informés des thèmes de la recherche fondamentale et que d'autre part, les universitaires connaissent les envies des industriels.

Pierre GOHAR

Je suis intimement convaincu de la nécessité d'accroître les rencontres et les échanges entre les chercheurs et les partenaires industriels. La proximité rend les interactions plus faciles sur le plateau de Saclay. Cette connaissance et cette confiance sont une clé indispensable de la création de l'écosystème. Nous ferons tout pour accroître ces interactions, qui sont un élément déterminant du succès. Comment améliorer l'efficacité du transfert de la recherche publique vers le monde socio-économique, pointée du doigt comme l'une des faiblesses de notre écosystème d'innovation nationale ?

Frédéric FERRER

Il s'agit de rendre la recherche, le savoir et le savoir-faire plus accessibles et exploitables.

Pierre GOHAR

Il est également nécessaire que dès les premiers résultats de la recherche, la pré-maturation prenne en compte les soucis et les attentes des partenaires industriels. Nous créerons les conditions les plus favorables pour que ce regard de nos partenaires industriels de proximité puisse interagir sur la maturation des résultats de recherche. L'EPPS⁶ a pour projet un centre d'innovation incubateur/pépinière d'entreprises, où pourront se rencontrer des acteurs industriels, des chercheurs de plusieurs disciplines et des étudiants.

Frédéric FERRER

Régis RÉAU, l'idéal serait de partir de la recherche fondamentale jusqu'au produit fini, de couvrir la ligne de A à Z.

Régis RÉAU

Oui. Il s'agit réellement du rêve. Les propos de Pierre GOHAR sont extrêmement importants. Au-delà des structures, les collaborations et l'innovation ouverte tiennent également à une histoire d'hommes et de femmes. Des barrières doivent encore tomber pour que le monde industriel et le monde académique puissent se rencontrer et partager une culture. Les passerelles sont, à ce jour, insuffisantes.

Les industriels attendent des chercheurs qu'ils soient le plus innovants possible. Les échanges sont extrêmement importants dans l'innovation. Pouvoir s'appuyer sur l'excellence du tissu universitaire français est important.

FRÉDÉRIC FERRER

Jean-Luc BEYLAT, je vous laisserai réagir. Je vous demanderai ensuite à vous trois ce que vous attendez du CGSP. En quoi peut-il vous être utile ? Si vous deviez lancer un appel au Commissaire Jean PISANI-FERRY, que diriez-vous ?

JEAN-LUC BEYLAT

Je considère pour ma part que recherche publique et recherche privée doivent être davantage décloisonnées, avec des acteurs de la recherche publique allant dans le privé et

⁶ Établissement public Paris-Saclay.

réciroquement. On entend souvent que la recherche publique ne connaît pas les entreprises, ce qui est vrai, mais la réciprocité vaut également.

Nombre de chantiers doivent être menés en France. Le premier, culturel, est lié à l'esprit d'entreprise. Il doit être inculqué très tôt, dès l'école.

Par ailleurs, le système éducatif français, est, d'après le dernier rapport de l'OCDE, l'un des plus inégalitaires. À une époque où nous devons mener le plus grand nombre vers le haut, comme l'ont bien compris les Chinois, nous adoptons le comportement inverse. Nous laissons nombre de jeunes de côté, sans leur octroyer de seconde chance. Ce phénomène est très grave car il impacte l'avenir. Il doit être rapidement corrigé.

Il est également nécessaire de s'attaquer au chantier du social. Les grands groupes sont protégés très fortement socialement, alors que l'écosystème doit se penser dans son ensemble. Des pôles ont entrepris de mettre en œuvre des initiatives, lorsque certaines entreprises connaissaient des ruptures de charge alors que d'autres étaient en sous-charge mais elles se sont révélées impossibles à mettre en œuvre. Le Premier ministre a parlé de formation professionnelle. Le constat est aberrant. Des sommes très conséquentes sont consacrées aux salariés possédant déjà un haut niveau de formation professionnelle.

Un autre espace me semble important, à savoir l'investissement et le poids de la pierre. Le cercle n'est pas vertueux dans ce domaine. Nous investissons dans la pierre mais pas dans notre futur.

Frédéric FERRER

Jean PISANI-FERRY, souhaitez-vous réagir par rapport à ces points ?

Jean PISANI-FERRY

Je remercie Jean-Luc BEYLAT pour ses propos relatifs à la formation et au retard de l'investissement éducatif, qui coïncident tout à fait avec ce que nous essayons de montrer. Nous avons réalisé un important investissement éducatif au début des années quatre-vingt-dix mais nous n'avons pas prolongé l'effort sur le plan qualitatif. Les derniers résultats des enquêtes internationales sont terrifiants. Nous sommes dans une situation dramatique, à la fois en résultats globaux et en capacités de l'école à corriger les inégalités sociales. Nous fabriquons 150 000 décrocheurs par an.

Nous nous attachons à mener ces combats. Nous pouvons porter le message de la nécessité de réinvestir ces champs de manière différente. Il ne faut pas reproduire ce qui ne fonctionne pas. Notre investissement relatif sur l'école primaire et le lycée n'est pas bon. La manière dont fonctionne le système de formation professionnelle est inefficace et injuste. Nous le constatons à l'occasion des drames industriels qui surviennent chaque semaine.

Par ailleurs, je me demande si la notion de filière n'est pas quelque peu étroite par rapport au modèle d'innovation ouverte. Cette innovation, doit-elle être conçue au travers d'une innovation ouverte ou axée plus largement sur la variété des collaborations ?

Régis RÉHAU

La filière ne doit pas être fermée mais ouverte pour pouvoir capter tout type d'innovation issue d'autres filières. En revanche, des *leaders* doivent avoir du poids et s'inscrire dans le

temps. La recherche exige du temps. Nous sommes convaincus que les grands industriels peuvent jouer un rôle important dans la structure des filières et la croissance des PME.

Les filières sont nécessairement ouvertes. Celle de l'hydrogène, par exemple, soutenue fortement par Air Liquide, est en lien avec les filières automobiles puisque l'une des grandes implications de l'hydrogène est la mobilité. Cette structuration doit permettre d'obtenir une vue plus pérenne.

Pour ma part, je perçois la simplification comme un grand point d'amélioration possible. Les procédures sont, à ce jour, inextricables et constituent un frein aux collaborations et à l'innovation ouverte. Nous avons mis au point des outils extrêmement performants, tels que les Labex mais nous n'avons rien supprimé. Les dispositifs s'empilent. Or si un écosystème est incompréhensible, les investisseurs ne s'y intéressent pas.

Pierre GOHAR

Je confirme, pour avoir rencontré un certain nombre de collègues industriels du plateau de Saclay, qu'il existe une demande forte de lisibilité et de simplification. Nous sommes d'ailleurs en train de construire un point d'information centralisé.

Frédéric FERRER

Ce sera une sorte de guichet unique.

Pierre GOHAR

Il ne s'agira peut-être pas d'un guichet unique car le terme unique fait peur, mais plutôt un portail commun.

Débat

Geneviève BOUCHER

Spécialisée dans le financement de l'innovation, essentiellement *via* le cursus des *starts up*, je vous ai écouté avec beaucoup d'enthousiasme mais également beaucoup d'effroi. En effet, j'ai grandi dans le bain des nouvelles technologies. J'ai donc vu émerger la *Silicon Valley*, ses processus et ses pratiques. Je partage votre analyse. En revanche, il me semble que vous n'avez pas suffisamment abordé le type de civilisation vers lequel nous nous dirigeons. Nous ne sommes pas en crise mais en train de changer de civilisation. Je travaille beaucoup sur ces questions et je souhaiterais apporter un exemple qui me semble illustrer le fond de mon effroi.

Toutes vos démonstrations sont articulées autour des grandes entreprises et de la volonté de capitaliser autour de celles-ci. Une entreprise, qu'elle soit grande ou petite, est faite pour assurer sa pérennité vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ces parties-prenantes.

J'ai abordé l'informatique avec IBM et j'ai vu, de l'intérieur de la machine, comment a été négocié le virage de l'informatique distribué. Il a finalement été décidé de faire émerger Microsoft. J'ai vécu ensuite l'émergence de l'Internet, le rôle du moteur et les batailles qui

s'en sont suivies. Il a été décidé de faire émerger Google. Et ainsi de suite. IBM n'est pas mort mais Microsoft a été créé. Microsoft n'est pas mort mais Google est né. Vos propos laissent à penser que nous devons toujours faire avec Alcatel, Renault et autres.

Jean-Luc BEYLAT

Vous avez raison. Nous n'avons pas suffisamment insisté sur la nécessité de faire émerger de nouveaux acteurs. Au-delà des projets de R & D, le pôle de compétitivité Systematic a fait naître une vingtaine d'entreprises et d'autres grandissent encore.

Par ailleurs, si les grands groupes sont structurés pour être stables, ils comprennent de plus en plus que s'ils ne sont que stables, ils vacilleront. Ils s'organisent pour faire émerger de nouvelles activités et préparer les cycles de régénération.

Jean PISANI-FERRY

J'abonde dans le sens de l'intervenante, au sens où nous rencontrons des difficultés à faire grandir nos entreprises, ce qui impacte la productivité. La croissance française est très faible. Je ne dirais pourtant pas que la France n'est pas en crise. J'espère qu'un niveau de PIB inférieur à celui de 2007 est le signe d'une crise et non de la nouvelle normalité.

Dans notre modèle, les gains de productivité se réalisent à l'intérieur des entreprises existantes alors que dans d'autres, ils se réalisent par substitution d'entreprises plus productives à des entreprises moins productives. Nous avons tendance à créer des emplois dans des secteurs à faible productivité. Il existe un problème de capacité à produire le minimum de croissance permettant de générer du pouvoir d'achat et de la capacité d'investissement.

De la SALLE

J'ai écouté vos propos avec beaucoup d'intérêt. Je me demande s'ils ne sont pas un peu trop franco-français. Le Japon a engagé de l'innovation ouverte, il a créé des filières et a abouti à des standards proprement japonais, qui l'ont sorti du marché mondial dans les télécoms, la télé, etc. N'est-il pas nécessaire d'ouvrir toutes ces filières à des partenaires étrangers ?

Frédéric FERRER

Je ne comprends pas votre remarque sur le marché japonais, qui n'est justement pas un système ouvert.

Jean-Luc BEYLAT

La réflexion n'est pas franco-française puisque le poids des écosystèmes d'innovation est une réalité en Israël, en Californie et ailleurs. Votre comparaison avec le marché japonais est tout à fait pertinente. Je la connais en détail. Nous avons par exemple beaucoup travaillé avec NTT, l'opérateur japonais qui possède, en son sein, l'un des plus grands laboratoires de recherche dans les télécoms qui alimentait ses fabricants. Il était ainsi quasiment impossible pour une entreprise non japonaise de vendre sur le marché japonais, jusqu'à ce que les Chinois émergent et les sortent du jeu car les ingénieurs chinois parlent anglais.

Le système japonais est donc typiquement un système clos, qui a montré ses limites. Il ne s'agit pas d'une innovation ouverte. Il existe toutefois une capacité de ce pays à rebondir

puisque nous avons repris nos ventes sur le marché japonais, sur ordre de l'opérateur qui se rendait compte de sa dérive.

Table ronde

« Territoires et proximité, accélérateurs de croissance ? »

Pierre VELTZ, Président directeur général, Établissement public Paris-Saclay

Sabine ENJALBERT, Directrice, Agence régionale de développement Île-de-France

Jean-Philippe HANFF, Délégué général, Développement économique et international, GrandLyon Communauté urbaine

Jean PISANI-FERRY, Commissaire général à la stratégie et à la prospective

Frédéric FERRER

Il est beaucoup de question de territoires et de proximité. Est-ce des accélérateurs de croissance ? Si le rôle du territoire change et reprend tout son sens, en quoi cette proximité peut-elle être vertueuse ? Les exemples de Saclay et du Grand Lyon seront à cet égard particulièrement intéressants.

Pierre VELTZ, vous nous avez présenté Saclay et ses perspectives, au cœur des territoires, avec des projets multiples et des acteurs divers.

Pierre VELTZ

Avant d'aborder la question territoriale, qui est compliquée, je souhaite ajouter quelques mots à propos de la table ronde précédente.

Notre système de formation et de recherche est très structuré par la division entre les grandes écoles, les universités et les grands organismes. Nous avons l'occasion, pour la première fois, de sortir de ce modèle qui, par ailleurs, est totalement dépassé. Je pense que le monde des grandes écoles possède beaucoup d'avantages mais il a besoin d'être transformé, pour le mieux.

Les grandes écoles possèdent en effet un réseau industriel extrêmement étoffé. Elles réalisent de la recherche mais n'en sont pas les *leaders*. À l'inverse, une grande partie de la recherche a lieu à l'université, qui ne possède toutefois pas de carnet d'adresses industrielles. Ouvrir le carnet des grandes écoles aux chercheurs des universités et permettre aux élèves des grandes écoles d'être accueillis dans les meilleurs laboratoires des universités constituent pour moi un enjeu majeur. Je m'étonne que la presse ait si peu relayé l'exemple de Saclay qui constitue une exception en la matière.

À propos des territoires, j'avais été très surpris de l'accueil reçu par le rapport de Christian Blanc, *Les écosystèmes de la croissance*⁷, où le territoire était placé pour la première fois au cœur de la réflexion. Cette question ne s'inscrit pas dans la tradition française. Notre système tournait en effet autour de grands projets et s'accommodait relativement bien d'une division traditionnelle du travail. De grands débats comme ceux qui ont été initiés par la Datar sur le thème des systèmes productifs locaux n'ont pas été une grande réussite. J'ai donc trouvé très étonnant l'engouement suscité par le rapport Blanc et la redécouverte du territoire qui s'en est suivi. Il s'agit de la preuve d'une certaine maturation et d'un changement d'époque, où l'on reconnaît ce que le territoire est capable

⁷ Rapport au Premier ministre, mai 2004, la Documentation française.

d'apporter dans la dynamique industrielle, en particulier sous l'angle de l'innovation, des ressources utiles.

Une imposante littérature concerne ces écosystèmes localisés mais il est difficile d'en réaliser une évaluation sérieuse, en raison de leur extrême diversité. Certains chercheurs estiment d'ailleurs que les *clusters* ne fonctionnent pas réellement. Les mêmes mots couvrent des réalités extrêmement diverses. Des *clusters* localisés sont très organisés autour de quelques grandes entreprises comme Ericsson à Stockholm. Dans d'autres modèles, les universités jouent un rôle de plaque tournante en amont, comme la *Silicon Valley* autour de Stanford. Saclay se construit plutôt autour de ce modèle. Les systèmes où les grandes universités jouent un rôle de *hub* sont aujourd'hui extrêmement puissants. En outre, un élément est très discriminant dans la typologie des *clusters*, à savoir les modes de financement. Le modèle américain, en particulier de la Côte Ouest, repose sur le rôle de plaque tournante des *venture capitalists* alors que notre système est beaucoup plus étatique, avec un capital risque peu présent et de l'argent apporté par l'État.

Il est frappant de constater à quel point, dans le monde actuel et particulièrement en France, nos économies se polarisent. À chaque période de crise, jusqu'à présent, les grandes métropoles accentuaient les mouvements de la conjoncture, étant davantage connectées au marché international. En 1993/1995, les métropoles, parisiennes et provinciales, avaient beaucoup souffert. Or, aujourd'hui, pour la première fois, seules les métropoles s'en sortent et totalisent la quasi-totalité des créations d'emplois constatées. Ce renforcement est significatif de la présence de parties avancées de l'économie en milieu métropolitain. Aux États-Unis, Glaser a mis en évidence un lien très fort entre la taille des agglomérations et la productivité par tête, lien qui se renforce avec le niveau technologique des activités. Il montre également que les zones de concentration de la qualification s'accroissent, principalement dans les grandes villes de la Côte, au détriment du Midwest.

Je conclurai en citant les multiples raisons pour lesquelles la proximité joue un rôle : le partage des connaissances et des expériences non génériques ; la confiance et les réseaux humains ; le partage d'équipements ; la visibilité et l'attractivité pour le reste du monde.

Frédéric FERRER

Sabine ENJALBERT, votre mission est d'attirer les entreprises vers l'Île-de-France, quelles observations vous suggère cette expérience ?

Sabine ENJALBERT

Directrice, Agence régionale de développement Île-de-France

En effet, la mission de l'Agence régionale de développement Île-de-France est d'accompagner le développement international des entreprises de et vers l'Île-de-France. Mon quotidien consiste à insister sur les points forts. J'ai donc été très surprise de constater que la note introductive les occultait. En tant que manager, j'ai appris que je devais travailler sur les points forts, sachant que les points faibles n'existent pas, contrairement aux points d'amélioration. Je profite donc de ma présence aux côtés du Commissaire général pour rappeler que l'Île-de-France possède des atouts. Nous sommes numéro un dans un certain nombre de domaines. Mon métier consiste à communiquer, partout où je me rends au quotidien, sur les points positifs de notre territoire.

L'Île-de-France est une ville monde, qui se retrouve en compétition avec d'autres territoires. Elle doit identifier ses forces et ses différences. Elle est à la fois la première région d'Europe et la première région innovante d'Europe. Elle réunit un certain nombre de grands groupes,

100 000 chercheurs, des milliers d'entreprises et 12 millions d'habitants. Avec les infrastructures déjà présentes et celles à venir avec le Grand Paris, nous possédons le socle de l'innovation ouverte.

Frédéric FERRER

Comment en améliorer la perception ?

Sabine ENJALBERT

Tous les acteurs doivent y croire, en particulier les entreprises. Celles-ci ont besoin du territoire. Même si leur marché est international, elles possèdent une adresse locale. Elles prennent souvent conscience du lien au territoire lorsque leur situation est critique. Nous pouvons le constater avec les fermetures d'usine. Il serait bien que le lien au territoire s'établisse également lorsque les entreprises se portent bien, grâce à des échanges avec les élus, afin de construire cette vision commune.

Une entreprise peut donc s'approprier le sujet. Le sentiment d'appartenance est toutefois plus compliqué en Île-de-France que dans d'autres régions.

Frédéric FERRER

Nous allons aborder le cas de la région lyonnaise avec Jean-Philippe HANFF. Vous travaillez aux côtés du Président Gérard Collomb, où vous êtes en charge du développement économique et international du Grand Lyon. Vous possédez une grande expertise des territoires. Vous avez travaillé auparavant en Moselle, en Alsace et dans d'autres régions. Partagez-vous l'idée que les territoires sont accélérateurs de croissance ?

Jean-Philippe HANFF

Délégué général

Développement économique et international, Grand Lyon Communauté urbaine

Il s'agit pour moi d'une conviction absolue, sachant que j'ai toujours travaillé dans le domaine du développement local. Il est possible de lire un territoire. Lorsque j'arrive dans un village, dans une petite ville ou dans une ville moyenne, je reconnais immédiatement le dynamisme des élus depuis une ou deux générations en fonction de l'habitat, de l'aménagement urbain, etc.

Je suis convaincu que le développement est, pour beaucoup, le fait des forces locales et pas uniquement le fait de mouvements macroéconomiques qui s'imposent à nos territoires et à nos entreprises. La compétitivité des entreprises et des territoires n'est pas uniquement une affaire de l'Union européenne ou de grands mouvements entre l'Asie, l'Amérique et l'Europe mais elle dépend également beaucoup de la capacité des territoires à fédérer les forces pour les faire avancer.

Frédéric FERRER

Comment expliquer que le Grand Lyon connaisse actuellement une *success story* ?

Jean-Philippe HANFF

Nous devons rester modestes car nous souffrons actuellement avec de grandes entreprises de la chimie.

Frédéric FERRER

Il existe toutefois un cercle vertueux.

Jean-Philippe HANFF

Selon moi, le cercle vertueux du territoire du Grand Lyon tient, d'une part, à son potentiel et d'autre part, au lien entre l'innovation ouverte et le territoire. L'irruption des phénomènes d'innovation ouverte justifie et entraîne les besoins de proximité, de rapprochement, d'équipements mutualisés et d'une gouvernance organisée.

Par ailleurs, les équipes du Grand Lyon possèdent au moins neuf des dix métiers du développement économique (foncier, habitat, financement des entreprises, transfert de technologies, etc.).

Seul un métier nous fait défaut, le financement des entreprises, sur lequel nous allons essayer de nous développer avec le passage en métropole.

Le Grand Lyon est à l'origine des cinq pôles de compétitivité présents sur son territoire. Nous travaillons sur toutes les plateformes technologiques. Nous sommes par ailleurs en lien quotidien avec l'université, même s'il n'est pas facile de faire évoluer dans un sens commun l'ensemble des vingt établissements universitaires de l'agglomération.

J'ai travaillé dans beaucoup de territoires en France mais je n'en ai jamais connu où sont fédérés, autour d'un objectif de développement économique, autant de moyens.

Frédéric FERRER

Nous reparlerons de la gouvernance, qui est un point important, mais je laisserai auparavant réagir Jean PISANI-FERRY.

Jean PISANI-FERRY

Ces points de vue émanent de deux territoires qui partagent la même vision du développement.

L'agglomération constitue un facteur de croissance aujourd'hui. Reste à savoir comment réagit la société française face à ce constat. Nous sommes dans une situation de tension extrême, qui mine le consensus sur la croissance. Il est question de concentration d'activités, de compétences et de richesses dans un nombre limité de métropoles, qui ne se résument pas à Paris et Lyon mais à bien d'autres villes en France. Reste que des territoires se sentent spontanément perdants dans le jeu de la croissance, ce qui constitue une rupture profonde par rapport à l'image passée de l'aménagement du territoire et de la distribution des activités sur l'ensemble du territoire. Dès que cette question est évoquée devant une assemblée d'élus, une partie se crispe en entendant que le développement économique se joue autour de pôles, pour toutes les raisons qui ont été énumérées au cours de la première table-ronde.

Or il n'est pas possible de vouloir miser sur l'innovation ouverte et la coopération, tout en n'identifiant aucun pôle. Il s'agit d'une mutation du modèle de croissance, qui provoque du déchirement. La question est de savoir comment rassurer ceux qui se sentent spontanément perdants et comment il est possible de diffuser les effets de cette croissance dans d'autres territoires, tout en ne faisant pas preuve de démagogie.

Pierre VELTZ

Vous pointez un sujet fondamental. Les analyses comptables montrent que le développement des métropoles est en partie redistribué vers les territoires périphériques. L'Île-de-France représente 30 % du PIB et 20 % du revenu disponible brut. 10 % sont donc redistribués, notamment par les transferts publics, sur le reste du territoire. Il s'agit toutefois d'un raisonnement comptable, qui se heurte à l'incrédulité des populations, à commencer par les élus.

À l'heure actuelle, la métropole parisienne et, plus à la marge, les autres grandes métropoles françaises, représentent le cœur du système français. Les régions périphériques ne se porteraient pas mieux si ces métropoles n'étaient pas la locomotive de l'ensemble du système. Reste que certaines se sentent totalement exclues, parfois pour de bonnes raisons. Les anciennes régions industrielles sont en effet les grandes perdantes de la crise.

Je compare souvent la situation actuelle à celle que nous avons connue pendant les Trente Glorieuses. Une révolution comparable, voire plus importante à celle d'aujourd'hui, s'est produite, avec cinq millions d'emplois perdus dans l'agriculture. Reste que les fils et les filles d'agriculteurs ont pu retrouver du travail car les industriels ont, de manière concomitante, quitté les grandes métropoles pour installer des usines partout en France. Nous avons assisté à un formidable recyclage du capital humain du pays, à géographie et à sociologie relativement constantes. En d'autres termes, les gagnants et les perdants ont été les mêmes. La situation actuelle est complètement différente. Le recyclage qu'a connu la Basse-Normandie pendant les Trente Glorieuses ne se produira pas dans les Ardennes. Nous devons donc adopter un discours vis-à-vis de cette partie de la France, qui se sent perdante et à laquelle personne ne s'adresse.

Frédéric FERRER

Revenons sur le Grand Lyon : la stratégie est comprise et partagée par tous, en raison d'une gouvernance particulière.

Jean-Philippe HANFF

Quel que soit le territoire, la professionnalisation de ces métiers n'est pas achevée. Deux sujets sont primordiaux : les stratégies et les gouvernances. Les stratégies sont innombrables sur le territoire du Grand Lyon, elles nécessitent une grande réflexion et ne peuvent laisser place à de l'improvisation. Même un petit territoire doit mettre en œuvre des stratégies.

En termes de gouvernance, j'ai toujours été frappé d'entendre le PDG de Sanofi expliquer qu'il investit à Lyon en raison de l'écosystème infectiologie et immunologie favorable d'une part, et de la simplicité de la gouvernance d'autre part. Notre système de gouvernance est partenarial. Nous procédons par co-construction, avec la CCI, la Chambre des métiers, le Medef et l'université. Ce partenariat se traduit dans des outils de gestion de la marque, de l'attractivité, des projets et de la création d'entreprises. La collectivité assume toutefois un *leadership* clair qui facilite grandement les prises de décision et l'avancée de tous les projets.

Frédéric FERRER

La lisibilité, la simplicité et la facilité évoquées par Jean-Philippe HANFF vont dans le sens de ce que vous promouvez, Sabine ENJALBERT, avec cette gouvernance partagée, cette pédagogie et ces efforts de communication, où l'entrepreneur constitue le vecteur de communication des points forts de l'Île-de-France.

Sabine ENJALBERT

Nous avons engagé un certain nombre de chantiers en matière de simplification des procédures. Je ne rentrerai pas dans le détail de la gouvernance. Ma préoccupation porte plutôt sur le dialogue avec les industriels, qu'ils soient nés ici et qu'ils aillent s'implanter à l'étranger ou qu'ils soient nés ailleurs et qu'ils viennent se développer en Île-de-France ou en Europe depuis la région.

Un certain nombre d'actions sont en cours. D'autres seront dévoilées dans les prochains jours, notamment en termes de marque. Nous nous engageons vers une logique de fédération des acteurs. Je suis convaincue que dans les années à venir, nous devons tous progresser, en particulier en Île-de-France, en matière de co-construction entre industriels et élus. Nous évoquions précédemment les *a priori* entre les chercheurs et les entreprises, qui peuvent également exister entre les entreprises et les élus. Une connaissance mutuelle est nécessaire pour coproduire. Un entrepreneur ne portera pas le territoire s'il ne ressent pas un sentiment d'appartenance. Nous sommes donc confrontés à un enjeu de dialogue. Nous devons réfléchir à la place de l'entreprise, dans toutes ses diversités, dans les institutions de demain. Comment organiser un dialogue permanent pour que le vécu des entreprises soit bien intégré par les élus locaux et réciproquement ? La logique d'innovation ouverte s'applique donc également à ce champ. Le témoignage du Grand Lyon est un exemple de ce dialogue, qui est nécessaire, quelle que soit l'échelle. En Île-de-France, le dialogue est plus difficile à organiser mais la diversité des projets permet de créer des passerelles.

Pierre VELTZ

Je rebondirai sur le terme échelle. Que faut-il promouvoir : Paris ou le Grand Paris ? Il existe des échelles différentes. La première est liée, selon moi, à la métrique de la demi-journée. En effet, certains acteurs doivent être accessibles par un aller-retour en une demi-journée, qu'ils soient localisés dans la métropole ou dans d'autres villes telles que Lyon. Selon moi, une sorte de métropole française est d'ailleurs en train de se construire.

D'autres métriques sont plus précises et permettent de se rendre à un endroit de manière impromptue. Il s'agit de l'exemple de Saclay, qui sera encore plus parlant une fois que le métro sera installé.

Par ailleurs, le sujet de la gouvernance en Île-de-France doit être traité. Nous souffrons de notre surabondance de biens et de complexité. Il est urgent d'essayer de trouver une forme de gouvernance de notre région, qui soit plus lisible que celle d'aujourd'hui. En tant que fonctionnaire, je suis tenu à un devoir de réserve mais je me permettrais de dire que je n'ai pas le sentiment que nous nous dirigeons dans ce sens.

Frédéric FERRER

Avant de céder la parole à Jean PISANI-FERRY, je souhaite vous poser une dernière question, Jean-Pierre HANFF : pouvez-vous nous expliquer quels sont, selon vous, les facteurs clés du succès et comment le Commissariat peut vous aider à relayer le message ?

Jean-Pierre HANFF

Le lien entre territoire et croissance doit être réaffirmé. Nous vivons à une époque où, y compris dans le Grand Lyon, les budgets commencent à être quelque peu limités. Au moment où la plupart de l'investissement public provient des collectivités territoriales et où les effets leviers de proximité, d'*open innovation*, de filière et de travail avec l'université avancent, nous devons réaffirmer ce rôle. Il ne s'agit pas des métropoles contre les autres territoires. J'ai moi-même travaillé en territoire rural, où les problématiques n'étaient pas différentes. Nous devons réaffirmer le rôle que peuvent jouer les forces locales dans la croissance.

Jean PISANI-FERRY

Je suis encore une fois d'accord avec les propos de Pierre VELTZ sur les questions de gouvernance, qui ne se posent d'ailleurs pas simplement pour l'échelon territorial mais sont générales. Je ferai écho aux propos du Premier ministre à propos de la lisibilité du système fiscal. Le même constat peut être effectué pour un ensemble de dispositions. Il existe un réel problème de lisibilité et de complexité des institutions, sur lesquelles il faut agir.

L'enjeu tient à la fois à l'efficacité et à l'appropriation par les citoyens des différents échelons et interlocuteurs qu'ils trouvent en face d'eux. Cette simplification est tout à fait compatible avec la décentralisation, si tout est suffisamment clair.

Débat

De la SALLE

➤ Sabine ENGALBERT, vous avez expliqué précédemment que l'Île-de-France était la première région innovante d'Europe. Paris-Saclay est en pleine construction. Pouvons-nous affirmer que dans dix ans, grâce à tous ces efforts, notre région sera si compétitive internationalement qu'elle générera les prochains Google, Facebook, Twitter, etc. ?

➤ Je souhaite poser deux questions très rapides. La première porte sur les petits territoires. Quel est, pour eux, le message d'espoir à dix ans ? Le numérique peut-il constituer un relais vis-à-vis de ces territoires ? Par ailleurs, Paris-Saclay est l'un des exemples de moteur possible pour la croissance de demain. Les élus comprennent-ils bien ce message ? La notion de croissance portée par de tels regroupements est-elle bien perçue ?

Sabine ENGALBERT

Concernant la question relative à la coordination, nous parlions d'échelle précédemment. Tout dépend à qui nous parlons et à quel moment. Lorsque nous discutons avec des investisseurs à Shanghai, nous leur présentons une vision la plus synthétique possible pour

leur donner envie de s'intéresser à nous. Selon leur intérêt, nous pourrions parler de territoire spécifique. Paris-Saclay constitue un moteur de cette dynamique régionale. Le plateau, tel qu'il est organisé, doit contribuer à un effet de levier important. La même logique s'applique au projet Grand Paris, où la création de 100 000 à 300 000 emplois est attendue à terme. Je ne peux dire si nous créerons les nouveaux Google mais nous devons y croire. Nous sommes dans une perspective de densification des efforts et de maximisation des échanges.

J'en profite pour effectuer une incise sur la spécialisation. Dans une région telle que la nôtre, plusieurs secteurs sont représentés. Nous serons innovants si nous réalisons de l'hybridation, du croisement de technologies entre la santé et le numérique par exemple. Le territoire francilien a pour caractéristique d'être pluridisciplinaire. La répartition des emplois par filière est bien représentée. L'enjeu de demain est de faire se croiser le savoir-faire, sachant que les Google de demain naîtront d'un croisement entre des filières, des secteurs et des technologies présents dans nos laboratoires. La proximité est importante de ce point de vue car plus nous échangerons, plus nous arriverons à innover. Nous possédons tous les ingrédients pour que la mayonnaise prenne. Nous devons avoir le bon coup de fouet ; la gouvernance y participe.

Frédéric FERRER

Vous nous décrivez une sorte de *business plan*.

Sabine ENGALBERT

Tout à fait. En préparant cette table ronde, je me suis demandée ce que j'attendais du CGSP. Je me place toujours avec les mots et la manière de faire des entreprises. Lorsque mes équipes et moi-même rencontrons des entreprises, nous les interrogeons sur leur *business plan*, leurs forces et leur vision prospective. Nous avons également besoin de connaître le *business plan* de la France.

Nous savons bien que lorsque nous discutons avec un entrepreneur sur sa vision à dix ans, il est peu probable qu'elle corresponde à la réalité une décennie plus tard mais sans cette vision, nous ne pouvons être rassurés quant à la capacité de l'entreprise à porter un projet. Le Commissariat possède un rôle important pour aider à construire cette vision, quelle qu'elle soit.

Frédéric FERRER

Il y a un *mix* entre le lieu et le temps.

Sabine ENGALBERT

Nous avons beaucoup parlé de *time to market*. En tant qu'acteur public, nous avons pour mission d'aider les entreprises à gagner du temps. Dans des écosystèmes compliqués, notre objectif est de permettre une vision plus simple au quotidien, de manière à ce que les entreprises gagnent du temps. Sur un territoire donné, il est important qu'une entreprise sache qu'un fournisseur est présent, plutôt que d'aller le chercher en Chine. L'enjeu est de nous connaître les uns les autres. Nous devons arriver à rencontrer nos voisins pour savoir

s'il est possible d'échanger avec eux. Des acteurs, tels que l'ARD⁸, doivent contribuer à favoriser ces rencontres.

Pierre VELTZ

L'une des forces de l'Île-de-France est d'être multisectorielle, au contraire de Grenoble, qui est très dépendante de la micro-électronique ou de Toulouse, très liée au sort de l'aéronautique. Les croisements intersectoriels devraient donc être favorisés, ce qui n'est pas forcément le cas dans la réalité.

Je partage l'interrogation sur la notion de filière. Le monde de la santé, de la biologie et de l'alimentation a été très peu évoqué alors qu'il s'agit d'un pôle d'activités très important de Saclay. Je suis convaincu que ces sujets seront majeurs dans les années à venir. Il existe en effet des possibilités de développement fantastiques à l'interface entre les TIC, la physique, la chimie et le monde de l'alimentation.

Je souhaite enfin rappeler que les Google, Facebook et autres ont été conçus par des étudiants. En France, il n'existe pas réellement de vie étudiante. Nous ne misons pas suffisamment sur la créativité de la jeunesse, alors qu'elle recèle un potentiel incroyable. À mon sens, le succès de Saclay tiendra à son université, que nous devons construire puissante et créative, le reste viendra ensuite.

Jean PISANI-FERRY

Je souhaite tout d'abord rebondir sur la question du *business plan*. Des choix sont indispensables. La puissance publique possède un domaine de responsabilité étendu, qui l'oblige à effectuer un certain nombre de choix. Il faut d'abord planifier pour soi-même avant de planifier pour les autres. À ce titre, il est nécessaire d'effectuer une séquence de budget, cohérente dans le temps et avec d'autres choix connexes en matière réglementaire, fiscale, de politique d'immigration, etc.

Par ailleurs, nous devons sortir de la dichotomie des territoires. Certains territoires ruraux se portent très bien. Une géographie beaucoup plus fine serait nécessaire pour savoir de quoi nous parlons. L'approximation consistant à dire que 30 % des territoires sont à l'abandon n'est pas correcte. Nous nous rendrons toutefois compte, si nous établissons cette cartographie, que des territoires se trouvent en grande difficulté. Des solutions doivent être trouvées en termes de transferts, de systèmes de redistribution mais également de mobilité. A l'heure actuelle, notre régime n'est pas du tout axé sur la mobilité puisqu'il encourage la propriété individuelle du logement, engendrant une forte corrélation entre le risque professionnel et le risque patrimonial. Nous devons accepter davantage de fluidité, sans aller jusqu'à adopter un modèle de type américain.

De la SALLE

Un point me paraît central, celui du prix de l'immobilier. Nous avons évoqué la corrélation forte avec les salaires élevés, donc des marges faibles, l'immobilisation de l'épargne des Français, ainsi que les disparités des territoires. Fondamentalement, nous en arrivons toujours au même problème : le poids de l'immobilier dans notre économie qui se veut être une industrie de services.

⁸ Agence Régionale de Développement.

Jean-Luc MICHAUD*Institut français du tourisme*

Les services ont été peu évoqués jusqu'ici et, tout naturellement, le débat s'est concentré sur le (re)déploiement industriel. Mais, dans la problématique de la complémentarité des interventions et des développements à l'intérieur des territoires ou entre les territoires, n'existe-t-il pas des possibilités considérables à travers certaines activités de services – je pense ici au tourisme ?

Il y a deux mois, le président de la République a érigé le tourisme en grande cause nationale, devant la conférence des Ambassadeurs et ce, à la suite des États-Unis, de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la Chine. La France y vient, mais elle a longtemps vécu sur ses lauriers. Le secteur comporte des potentialités considérables, y compris au plan de la concurrence internationale, et il serait impossible d'imaginer Paris-Île-de-France, région multi-activités industrielles, mais surtout tertiaires, sans tourisme dans dix ans. La France avec mieux et plus de tourisme, pouvons-nous l'envisager à cet horizon, Monsieur le Commissaire général ? Si votre réponse est positive, nous serons à vos côtés et sommes prêts à participer à l'initiative que vous avez lancée.

Jacques GRANGE*Urbaniste*

A-t-on répondu à la question de cette table ronde : « Territoire et proximité, accélérateur de croissance » ? Il ne suffit pas d'avoir de la proximité, les interactions et l'accessibilité sont également nécessaires.

Frédéric FERRER

Nous avons donc trois sujets : l'habitat, les transports/l'accessibilité et le tourisme.

Jean PISANI-FERRY

La question de l'immobilier est importante. Macroéconomiquement, nous avons toujours tendance à raisonner en termes de coût du travail, de rentabilité des entreprises, dans un rapport capital-travail, en oubliant que les entreprises qui sont exposées à la concurrence internationale, supportent le coût complet des entrants, qui provient des services qu'elles achètent, du coût du foncier, et indirectement du coût de l'immobilier pour les salariés.

La France a maltraité son secteur exposé à la concurrence internationale. Il existe, de fait, une distorsion du prix relatif interne en défaveur de ce secteur. C'est important, parce que se pose un problème de rentabilité des entreprises, mais aussi parce qu'il existe un problème d'attractivité pour les salariés. Tous perçoivent que les secteurs exposés à la concurrence internationale sont plus risqués, d'où ce thème absurde « créons des emplois non délocalisables ». Le problème est juste inverse : nous devons créer des emplois délocalisables. En effet, nous n'exporterons pas à partir d'emplois non délocalisables. Le problème est de faire revenir des ressources dans le secteur exposé à la concurrence internationale. Il s'avère donc nécessaire d'améliorer le prix relatif de secteur, avec un immobilier moins cher qui pèserait moins sur le coût de l'immobilier (pour les entreprises et les salariés) et qui permettrait de détendre la situation de rentabilité relative de ce secteur.

Le tourisme relève aussi un peu de la même problématique. La bonne dichotomie n'est pas celle entre industrie et services, mais entre ce qui s'échange (tourisme, une partie des services) et ce qui ne s'échange pas. Certains services qui ne s'échangent pas aujourd'hui

pourraient s'échanger dans l'avenir, comme l'enseignement supérieur et la santé – ce sont les questions fondamentales à l'horizon de dix ans.

Dans le domaine du tourisme, la situation de la France n'est pas très brillante, nous enregistrons beaucoup de flux, mais pas beaucoup de recettes. Il existe un problème de structuration de l'offre, d'investissements aussi probablement. Les normes ont été relevées mais ne sont pas toujours excellentes. Nous avons donc bien besoin d'exploiter une ressource potentielle qui est très importante.

Pierre VELTZ

La question des transports est absolument cruciale et à Orsay, nous nous sommes beaucoup focalisés sur l'accès en métro, les connexions qui seront disponibles car c'est une question de vie ou de mort pour le projet. 2023 est un horizon crédible, car ce n'est pas tant le chantier qui est long, que les phases préparatoires, administratives, les concertations, etc. Pour autant, nous ne devons pas perdre de temps.

Nous avons aussi réalisé des modélisations concernant le système routier qui m'inquiète beaucoup : il faudra créer des portions de routes, améliorer des carrefours. Or, trouver des fonds pour améliorer une route est presque impossible aujourd'hui, en France. Le mot route semble être devenu tabou, alors qu'il ne s'agit pas de financer de grandes infrastructures, mais de lever des points noirs qui empoisonnent la vie des habitants depuis des décennies et sont incompatibles avec le développement du *cluster*. Il s'agit de créer des bouts de ville, des endroits agréables où les personnes puissent habiter. Il existe un déficit de logements très important sur le secteur de Paris-Saclay. Les entreprises que nous rencontrons, par exemple à St-Quentin-en-Yvelines nous font part de leurs difficultés à loger leurs jeunes salariés.

Table ronde

« Quelle spécialisation pour les territoires et les *clusters* ? »

Dominique VERNAY, Président de la Fondation de coopération scientifique, campus Paris-Saclay

Philippe BASSOT, Partner, CMI

Frédéric PINNA, Directeur, ARITT⁹ Région Centre

Frédéric FERRER

Cette table ronde va évoquer les sujets de la spécialisation, de l'interdisciplinarité, des avantages compétitifs, du rôle et de l'impact des politiques publiques.

Elle va être introduite par Dominique VERNAY, qui dirigeait le département recherche et ingénierie de Thalès, qui est Président d'honneur et fondateur du pôle de compétitivité Systematic et, depuis avril 2011, Président du conseil d'administration de la Fondation de coopération scientifique campus Paris-Saclay.

Dominique VERNAY

Président

Fondation de coopération scientifique, campus Paris-Saclay

La simplification, la gouvernance, la stratégie : ces trois mots-clés résument ce que nous voulons faire avec le monde académique sur le plateau de Saclay.

Nous avons la chance d'avoir aujourd'hui – ce phénomène s'accélèrera avec le déménagement d'écoles telles que Centrale ou Normale Sup, un potentiel scientifique et technologique exceptionnel, mais composé de vingt-six institutions. Comment organiser un ensemble qui fonctionne ?

Tout d'abord, il s'agit de mettre en place une vision commune, une gouvernance simple, efficace et d'assurer la simplification. La réflexion devra porter sur ce qui doit être mis en avant dans le dispositif et sur les notions qui doivent s'affaiblir. Il s'avère, en effet, indispensable d'aborder la question de la stratégie. Le sujet de la table ronde est la spécialisation, même si la situation est plus complexe. La question-clé porte sur le mode de construction d'une stratégie. Pour la mettre en place, une vision commune doit être partagée par un certain nombre d'acteurs. Ceux-ci doivent ensuite mettre en place des actions correspondant à cette stratégie. Or très souvent, en France, la stratégie est pensée à un endroit et les actions sont mises en place dans d'autres. Il y a rarement un lien entre les deux. Dans mon expérience du pôle de compétitivité, il s'est avéré très intéressant de passer directement de la stratégie à sa mise en place. Sur le *cluster* universitaire de Paris-Saclay, nous essayons également de partager une vision et de la déployer tous les jours.

Frédéric FERRER

L'ensemble à fédérer apparaît très disparate.

⁹ Agence régionale pour l'innovation et le transfert de technologie.

Dominique VERNAY

Aujourd'hui, vingt-trois établissements sont partie prenante au projet, mais nous prendrons aussi en compte Évry, avec le déménagement d'une nouvelle école sur Saint-Quentin-en-Yvelines, soit vingt-six établissements.

L'ensemble est très disparate : l'institut d'optique compte une cinquantaine d'enseignants-chercheurs et de professeurs, tandis que le CEA en compte 5 000. Les acteurs que nous tentons de fédérer ont un poids très différent.

Pour nous, les pôles d'excellence sont clairement la physique, les mathématiques et l'ingénierie. Le fait de fédérer une dizaine d'écoles et l'université permettra d'émerger comme le numéro un mondial lors des recherches sur l'Internet. Lors d'une précédente table ronde, il a été dit que la région Île-de-France serait la première en termes d'innovation – je ne partage pas cet avis, elle a la capacité d'innovation, mais il s'agit de savoir comment la mettre en œuvre, l'animer, la déployer et la rendre visible mondialement.

Frédéric FERRER

Philippe BASSOT, vous avez créé le cabinet CMI en 1982 et vous accompagnez notamment l'innovation sur les territoires, quelles observations tirez-vous de cette expérience ?

Philippe BASSOT

Partner, CMI

Je souhaiterais faire le lien avec le débat autour de la nécessité ou non de se spécialiser, en particulier sur les filières : revenons sur les exercices obligés qui ont eu lieu dans les vingt-deux régions sur l'obligation de se spécialiser pour gagner l'accès aux fonds européens.

Fait-il sens de se spécialiser ? Dans la logique européenne, la spécialisation fait appel à deux notions, la taille critique et les facteurs de différenciation par rapport à d'autres territoires européens. En France, avec l'hyper-concentration économique et académique, prétendre à une taille critique de niveau européen s'avère difficile pour tout autre territoire que l'Île-de-France et ce, à de rares exceptions près, telles que Grenoble, Toulouse, Lyon.

Cette notion de masse critique, associée à un projet politique (une spécialisation territoriale est avant tout un projet politique), soulève deux problèmes.

➤ Les régions qui se sont spécialisées le sont souvent sur des thématiques très larges (matériaux avancés, éco-construction...). La région Midi-Pyrénées présente même une spécialisation en « cancer, dépendance, maladies chroniques, recherche médicale, thérapeutique et diagnostics ». Si la région se spécialise trop, le taux de pénétration est très faible et les acteurs s'associent avec des entités avec lesquelles il sera difficile de créer une gouvernance et une stratégie communes.

➤ Lorsqu'on regarde les thématiques de spécialisation mises en avant par les vingt-deux régions (éco-construction, véhicules décarbonés, TIC, biotech et santé...), il s'agit de tous les sujets pour lesquelles une croissance est envisagée pour l'avenir.

La notion de spécialisation pose donc question. J'ai été quelque peu critique, mais ces exercices de spécialisation me semblent néanmoins présenter quatre points positifs :

- pour certains territoires, l'exercice leur a conféré une coloration thématique qui permet de mieux communiquer en interne et en externe ;

- cela a permis d'objectiver les forces du territoire, le nombre d'entreprises et d'emplois, le positionnement sur les chaînes de valeur. Ce sont des questions de base, mais, depuis leur création, les régions ne détiennent toujours pas d'outils d'analyse économique de leur territoire qui permettent de les appréhender clairement ;
- l'exercice a aussi réuni des acteurs du monde académique et des chefs d'entreprise, les a conduits à se projeter sur les marchés du futur. La région Nord-Pas-de-Calais, par exemple, dispose d'un observatoire des marchés du futur et une réflexion continue a lieu sur les potentiels de croissance à moyen et long terme ;
- la démarche n'a de sens que si elle a pour objectif de faire émerger ou développer des écosystèmes territoriaux. Ces derniers ne sont pas seulement des *clusters*, mais aussi l'ensemble des acteurs qui ont une stratégie alignée, des objectifs collectifs (« se mettre ensemble pour gagner quoi »). Si la spécialisation n'a pas cet objectif, elle n'a guère d'intérêt.

Frédéric FERRER

Frédéric PINNA, la région Centre a été précurseur dans la spécialisation intelligente et la coordination des actions pour un écosystème régional d'innovation : quels enseignements en tirer ?

Frédéric PINNA

Directeur
ARITT⁰, Région Centre

Je vais jouer ici un peu le rôle de la PME territoriale.

La région Centre n'a aucune notoriété spontanée et n'est pas identifiée comme *leader*, il lui faut donc anticiper davantage et aller plus vite. En 2010, lorsque des publications ont commencé à évoquer la spécialisation intelligente, concept popularisé par le professeur Dominique Foray¹¹, nous avons recherché immédiatement la manière de mettre en place le concept de façon opérationnelle, à l'échelle d'un territoire.

Le premier constat a été l'importance primordiale de l'intelligence avant la spécialisation. La spécialisation devait être relative et raisonnée. Il a aussi paru important de sortir du « prêt-à-penser » qui existe dans le monde du développement économique. Je ne suis pas un technologue, je travaille dans le développement et nous savons qu'il faut éviter tous les pièges que peuvent tendre les mots. Ma formation s'est effectuée pour moitié à l'université et pour moitié à HEC, mais lorsque l'université de la région Centre dit : « nous sommes l'innovation », et que l'on compare les universités françaises par exemple à l'université de Leuven en Flandres, je suis obligé de constater qu'il n'y a pas de rapport. Je ne citerai qu'un chiffre : les royalties sur les brevets à l'université de Tours atteignent 70 000 euros par an (23 000 étudiants), contre 45 millions d'euros par an pour Leuven (30 000 étudiants). Les progrès en matière de valorisation de la recherche publique sont donc possibles.

Pour nous, la spécialisation ne devait pas être une nouvelle religion ou être imposée par une nouvelle mode technocratique. La spécialisation est positive si l'on sait ce que l'on en attend et quels sont les domaines à mettre en avant. Au départ, nous étions tellement prudents que nous évoquions seulement des « domaines potentiels de spécialisation ». Il fallait aussi parvenir à partager avec les chefs d'entreprise. Le professeur Dominique Foray parle d'un processus de découverte entrepreneuriale, partant du principe que ce sont sans

¹⁰ Agence régionale pour l'innovation et le transfert de technologie.

¹¹ <http://people.epfl.ch/dominique.foray>.

doute les personnes qui prennent les risques qui connaissent le mieux les domaines dans lesquels il convient d'investir pour l'avenir. Mais un débat est effectivement nécessaire et nous avons cherché à nous situer au croisement, entre une grappe de savoir-faire sensible à l'innovation et un univers de marché.

Jean PISANI-FERRY

J'étais à Lyon dernièrement où Gérard Collomb expliquait qu'à partir de son passé dans le domaine de la soie, Lyon s'est tournée vers les teintures, puis la chimie, les médicaments, la biologie. Cela montre l'importance des connexions en matière de spécialisation, même s'il est difficile de les anticiper. Lorsqu'on essaie de comprendre ce qu'un pays exporte, la corrélation ne suit pas forcément des logiques de branche. La question se pose de savoir qui bénéficiera de toutes les technologies de l'économie verte et des énergies renouvelables. Le bon prédicteur n'est pas celui qui se trouve déjà dans le domaine, mais celui qui se trouve dans des domaines ayant des connexions causales, pas toujours identifiées à l'avance. Des choix doivent donc être faits et des risques doivent être pris. Soyons modestes sur notre capacité à identifier et anticiper l'ensemble des chaînes causales.

Frédéric FERRER

Dominique VERNAY, l'innovation de demain réside-elle dans le croisement des disciplines ?

Dominique VERNAY

Je ne suis pas certain que nous utilisons bien le terme « innovation ». Nous avons beaucoup évoqué la recherche amont et le développement. L'innovation, c'est aussi lorsque les idées trouvent de véritables marchés. L'avenir tiendra à des croisements de technologies et de marchés. Le pôle de compétitivité Systématique a beaucoup travaillé en liaison avec le pôle Medicen sur la politique de la santé. Il y a par exemple une problématique forte sur le maintien à domicile des personnes âgées. Il existe des solutions technologiques, mais quid de l'existence d'un véritable marché ? Cela est plus aléatoire.

La spécialisation renvoie à deux aspects : la partie marché et les technologies qu'on développe sur le territoire. À Grenoble, la spécialisation existe au niveau du marché final et au niveau technologique sous-jacent. L'une des caractéristiques de la région Île-de-France est de compter de grandes entreprises intégratrices qui font appel à des technologies qui à l'origine se trouvaient sur le territoire national mais qui désormais se trouvent de plus en plus à l'international. La réflexion doit porter sur les marchés auxquels se préparer pour le futur.

J'ai participé aux états généraux de l'Industrie, puis aux travaux du Conseil général de l'Industrie. J'ai pu y constater que, si nous sommes capables de parler des marchés d'aujourd'hui, d'organiser les filières et d'anticiper à moyen terme, ce n'est pas le cas pour les marchés de demain. Nous connaissons néanmoins certains enjeux (se déplacer, se distraire, la santé...). Je m'inquiète de voir que l'industrie française se positionne peu sur ces marchés de masse et se réfugie de plus en plus sur des marchés assez petits, où l'innovation française lui permet d'émerger. À part l'aéronautique, il me semble que nous sommes plutôt en régression et cette interrogation n'a pas de rapport avec la science. Nous oublions également de nous interroger sur les marchés qui vont créer des emplois sur le territoire.

Frédéric FERRER

Ayant demandé récemment à Jean-François Dehecq¹² comment il imaginait la situation au début de sa *success story*, il a répondu qu'il fallait avoir « un coup d'avance » et réfléchir à ce qui pouvait marcher (beauté, santé, nourriture). Selon lui, l'interaction existait bien entre le monde industriel et le monde académique.

Dominique VERNAY

Si l'on part de la science, nous avons la chance de disposer de beaucoup de compétences sur le site de Paris Saclay. Mais il nous faut aussi définir les défis à relever, qu'il s'agisse de défis sociétaux ou technologiques.

L'un des labex¹³ concerne d'ailleurs la question des médicaments de demain. Autrefois, le médicament d'avenir était une molécule qui avait toutes les propriétés ; aujourd'hui, il s'agit plutôt d'un système intégratif qui contient une nano-molécule. Cela nécessite une intégration de compétences faisant appel aux mathématiques, à la physique, et il faut réunir ces compétences. Il faut penser marché et intégration ce qui constitue un vrai défi pour Saclay : nous avons la science et les industriels qui connaissent les grands marchés mais, entre les deux, il faut imaginer des dispositifs. Nous manquons ici des outils méthodologiques et je suis ouvert aux propositions.

Frédéric FERRER

Philippe BASSOT, vous aimez poser la question : « Et si l'on passait de la spécialisation intelligente à l'écosystème ? », pour quelles raisons ?

Philippe BASSOT

Ce sont des grands mots mais, clairement, la spécialisation n'a de sens que si elle met en mouvement un écosystème territorial, ce qui est très difficile. Organiser un *cluster* ou un pôle s'avère relativement peu compliqué, mais faire en sorte que l'ensemble du territoire pense une stratégie et que les acteurs s'alignent sur celle-ci est une gageure.

Si un potentiel d'innovation existe aujourd'hui à Saclay, il ne s'est pas encore réalisé, car l'alignement stratégique n'est pas encore effectué. Pour ce faire, des buts communs sont nécessaires et, sans ces « buts de guerre collectifs » il s'avère difficile de définir la stratégie. Le secteur de la santé en Île-de-France apparaît comme l'exemple d'un potentiel d'innovation fort, mais qui a des difficultés à se mettre en mouvement, faute de pouvoir rassembler les acteurs.

À l'inverse, Toulouse s'appuie sur l'aéronautique et on y trouve, à ma connaissance, les acteurs les plus « alignés » stratégiquement : demain, un campus dédié rassemblera logements, industries et espaces de créativité. La force de l'université de Toulouse est aussi un facteur : dans son initiative d'excellence, elle a inclus des objectifs stratégiques ciblés sur les thématiques économiques pilotées avec les industriels. L'université pense à connecter la stratégie poursuivie à l'échelle internationale avec celle des industriels et à mettre au service de ces entreprises tous les doctorants passés par Toulouse et repartis dans leurs différents pays.

¹² Ancien Président et fondateur de Sanofi-Aventis.

¹³ Appel à projets Laboratoires d'Excellence.

Un deuxième type d'alignement stratégique part plutôt de la technologie relative à l'usine du futur. Certains acteurs maîtrisent les matériaux et leur conception ; ils concernent plutôt les secteurs historiques (construction navale, énergie, aéronautique) et ont réussi à définir une stratégie et quelques objectifs communs (par exemple, s'attaquer aux énergies marines renouvelables à partir de leur compétences dans le secteur naval). Cependant, il leur manque encore une gouvernance partagée.

Frédéric FERRER

On parle de « buts de guerre », c'est une stratégie offensive car les autres ne restent pas les bras croisés !

Philippe BASSOT

En effet et il s'avère vraiment difficile de définir des buts partagés, car les parties prenantes d'un écosystème n'ont pas forcément les mêmes nécessités et temporalités, ne sont pas reconnues de la même manière par leurs pairs, d'où l'intérêt d'un autre type de gouvernance territoriale. Le Royaume-Uni offre un exemple intéressant : il a supprimé l'ensemble de ses agences de développement et les a remplacées par des *Local Entrepreneurship Partnerships* (LEP) : ce sont des structures non juridiques présidées par des industriels, en charge de définir une vision du territoire pour le transport, l'innovation, le tourisme. L'État leur a même délégué des fonds pour monter des appels à projets, dans quelques cas. Je ne dis pas que c'est un modèle à appliquer, mais il paraît étrange de disposer, en France, d'une agence de développement et d'une agence pour l'innovation (comme si l'un allait sans l'autre). Mis à part en Aquitaine et en Île-de-France récemment, nous sommes encore loin d'intégrer les entreprises dans la gouvernance du territoire.

Frédéric FERRER

Frédéric PINNA, intégrer les entreprises, travailler en amont et pas seulement consulter, c'est essentiel.

Frédéric PINNA

C'est indispensable. Souvent, on parle d'exercice stratégique à l'échelle territoriale, de consultation. L'expérience des vingt-deux régions montre qu'il y a eu beaucoup de consultations, mais peu de concertations. Je souscris aux propos tenus sur l'importance de disposer d'une gouvernance qui ne soit pas factice, mais qui soit au contact direct des entreprises et du monde de la recherche, tout en évitant les confusions. Il est nécessaire de parler vrai, de sortir du prêt-à-penser idéologique et d'associer les politiques au plus haut niveau, dès le début. Si ce n'est pas le cas, chaque *lobby* essaie d'imposer ses vues.

Il est aussi nécessaire de prendre du temps pour créer des *clusters* ou des pôles de compétitivité, même si cela est difficile. C'est parce que nous avons indiqué avoir une démarche de conduite du changement plutôt que d'application et de recherche d'un objet économique que la Commission européenne a choisi la région Centre comme l'une des quatre régions expérimentales.

Les *leaders* locaux ne doivent pas non plus se mentir à eux-mêmes, ce qui est compliqué. Toutes les régions veulent être les premières dans un secteur. Or, il faut savoir jouer les complémentarités. Plutôt que de parler de « buts de guerre », j'évoquerai une « proposition de valeur ». Il faut la préciser, l'argumenter, comme le ferait une entreprise. La spécialisation

permet aussi de se décroiser du ghetto territorial. Le développement de la région Centre ne peut avoir un avenir sans jouer des synergies avec l'Île-de-France. Le temps de transport entre Paris et Saclay est plus important qu'entre Saclay et certains départements de la région Centre. Mais l'Île-de-France ne sera jamais intéressée par une coopération avec une région qui se comparerait à elle, il faut lui montrer qu'il existe de réelles complémentarités pour créer un renforcement mutuel. Le volet de coopération territoriale est également primordial.

Jean PISANI-FERRY

Je pense que nous sommes tous assez décomplexés aujourd'hui sur les questions de politique industrielle. Les guerres de religion en la matière sont derrière nous et tous acceptent l'existence d'une responsabilité dans ces domaines.

Dans un univers très incertain, on peut s'appuyer sur des éléments démographiques, sociologiques et des tendances économiques (comme la montée de la classe moyenne mondiale, évoquée précédemment). Il faut aussi rester conscient que tous les secteurs ne sont pas identiques et les choix dans le secteur de l'aéronautique civile ne se posent pas de la même façon que dans des secteurs plus concurrentiels. Dans d'autres, l'existence d'infrastructures (voiture électrique), d'effets de réseau ou d'externalités supposent des choix beaucoup plus collectifs que dans d'autres secteurs.

Débat

Christian BREUIL

Directeur d'un campus des métiers relatifs aux formations sociales

Je reviens sur les propos du Président VELTZ qui soulignait les faiblesses existant sur les humanités dans le dispositif d'excellence, alors que dans un contexte de mondialisation la question sociale se pose de façon très nette, concernant la notion de socle de protection sociale universelle. Les BRICS se rendent compte de la nécessité de mettre en place un dispositif d'accompagnement social pour les personnes âgées, en Chine notamment. Il existe une opportunité de positionner les pratiques françaises en matière de construction de maisons de retraite (nous avons récemment négocié et mis au point un accord signé devant les Présidents chinois et français). Je trouve dommage que nous n'utilisions pas assez cette réflexion et que nous ne soyons pas associés à la Fondation de coopération scientifique.

Si nous mettons en place des maisons de retraite en Chine, des dispositifs de formation des cadres seront aussi nécessaires (le plateau de Saclay n'est d'ailleurs pas en retard en matière de formation des cadres dans les pays émergents). Les États-Unis ont pénétré de nombreux marchés grâce à ces interfaces que sont les cadres formés sur leur territoire. Former les cadres des BRICS constitue un enjeu majeur pour le plateau de Saclay, afin que la France détienne une influence minimale dans ces secteurs.

Xavier RAGOT

Lors d'une réflexion sur le territoire menée au sein du cabinet du ministère du Redressement productif, j'ai été frappé par le nombre de personnes qui, au sein de l'État et de ses services déconcentrés, réfléchissent à la spécialisation et au territoire. Cela renvoie à la problématique de la gouvernance.

Il existe une profusion institutionnelle en termes d'outils et de lieux de coordination, ce qui permet de décentraliser la gestion des outils. Mais, pour arriver à une gouvernance efficace, une concentration des responsabilités semble indispensable. Pour le dire brutalement, « que peut-on fusionner ? ». Il faudra trouver une rationalité globale pour que des personnes soient en charge de l'accompagnement des territoires. Sans vouloir les spécialiser à tout prix, il apparaît nécessaire de responsabiliser les acteurs publics pour accompagner les entreprises tout en réduisant le nombre d'interfaces. La question de la fusion des départements, par exemple, est posée, de même que celle de la place du pouvoir central : en termes de politique industrielle, l'État doit s'interroger sur l'articulation avec la dynamique régionale. Le schéma se complexifie avec la dimension européenne qui demande une spécialisation régionale, et la politique industrielle nationale qui doit absolument s'articuler avec les stratégies régionales. Il faut en même temps simplifier pour retrouver des lieux de coordination beaucoup plus efficaces, entre une politique industrielle sectorielle transversale et la profusion des spécialisations régionales. Dans la réflexion sur la gouvernance globale, nous n'échapperons pas à ces deux questions.

Arnaud LESERVOT
CEA

Concentrer les activités de R & D est-il un bon levier pour assurer la spécialisation ? Le Québec avait, par exemple, utilisé un levier fiscal pour attirer beaucoup d'acteurs du secteur des jeux vidéo.

De la SALLE

Former les futures élites et cadres des différents pays (francophones notamment) est un défi majeur pour Saclay. Cela ne concerne pas seulement la formation *in situ*, mais aussi l'*e-learning* qui constitue un enjeu majeur. Nous sommes en train de nous organiser notamment pour développer une offre attractive.

Sur la dernière remarque, le problème de l'attractivité du Québec pour le jeu vidéo revient à attirer quelques brillants cerveaux. Mais, lorsqu'il s'agit de développement industriel, la question ne se pose pas dans les mêmes termes, à mon sens.

Concernant la deuxième intervention, mon expérience des pôles de compétitivité m'a amené exactement aux mêmes remarques : je suis frappé par le nombre de personnes intervenant dans la chaîne de l'innovation et du développement économique ; le Président d'un pôle de compétitivité passe un temps très important à interférer avec eux, au lieu de pouvoir s'occuper des entreprises. L'État et les différents niveaux d'intervention ne sont plus du tout organisés correctement par rapport à cette thématique.

Philippe BASSOT

Concernant votre première remarque, il y a eu par exemple les centres de transfert, les IRT¹⁴ : il n'est pas certain que toutes ces structures se chevauchent, mais, pour une (grande) partie de leur activité, elles dépendent toutes les unes des autres. La problématique tient au financement de ces entités qui, toutes, reçoivent leur financement de l'État et de la région. Où est le courage des élus et de l'État de dire « stop » ? Les évaluations de pôles de compétitivité ont permis de constater que certains étaient des succès et d'autres n'avaient

¹⁴ Institut de recherche technologique.

pas marché. Pour d'autres encore, la nécessité d'une fusion est évidente, mais celle-ci n'a pas lieu et ce, en partie, parce que payeur final ne prend pas de décision.

Frédéric PINNA

Pour donner un exemple concret, en Région Centre (2,5 millions d'habitants), il existe soixante-dix-huit structures qui revendiquent une fonction d'appui à l'innovation. Je confirme qu'elles sont à 98 % financées par des fonds publics, pour la plupart d'entre elles.

Mais dans le cadre de la prochaine législation qui prendra effet le 1^{er} juillet 2014, il est prévu que les *clusters* auront droit à 50 % d'aide en crédits de fonctionnement, sur un maximum de cinq ans. Ceci signifie que, dès aujourd'hui, tous les financements publics alloués sont illégaux.

De la SALLE

Parmi ces soixante-dix-huit organismes, quels sont ceux qui sont financés par une communauté de communes, une région ou un département ? Quelle est l'importance du millefeuille administratif sur la déperdition d'argent public ?

Frédéric PINNA

La composition de mon budget est relativement simple : il dépende de l'État, de la Région et de la Commission européenne qui est mon premier actionnaire. Toutes les entités vont chercher le maximum de financeurs.

De la SALLE

Ne confondons pas le financement des pôles de compétitivité avec celui des projets des équipes. Pour les premiers, les soutiens ne sont pas si nombreux et la part privée croît en permanence.

Frédéric PINNA

Je parlais bien du financement des pôles. Les personnes travaillant dans nombre de ces pôles passent du temps à chercher des financements pour la structure. Sur quatre pôles de compétitivité ayant leur siège en Région Centre, un pôle détient 48 % de fonds publics, tandis que les trois autres se situaient entre 72 et 89 %.

Jean PISANI-FERRY

Le CGSP venant d'être chargé de conduire une évaluation des politiques d'innovation, je suis très intéressé par la liste des soixante-dix-huit organismes !

À l'issue de ce débat, je tiens à remercier Pierre VELTZ pour l'avoir organisé. Ce travail est important, pour des raisons d'expérience et d'apprentissage. Nous avons entendu un certain nombre de questions et de souhaits et nous en tiendrons compte dans le rapport que nous rendrons. Les thèmes traités aujourd'hui sont de première importance.

Pierre VELTZ

Je vous remercie d'avoir choisi de mener les débats ici. Je transmets aussi vos remerciements avec mes collaborateurs qui ont été très réactifs.

Frédéric FERRER

Je remercie tous nos intervenants, pour leur contribution à la richesse des échanges.

Quel modèle productif ?

Les débats en région

Chambre de commerce et d'Industrie - Toulouse

mardi 12 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Sciences Po - Lyon

mardi 19 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



HEC - Jouy-en-Josas

vendredi 22 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective

