

# Observatoire des Pôles de compétitivité

## SCHÉMA RÉGIONAL D'INNOVATION BRETAGNE

par

**Annie AUDIC**

Directrice de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation,  
Conseil Régional Bretagne

**Catherine BIGOT**

Directrice adjointe du Pôle Economie, emploi, enseignement supérieur et recherche,  
Conseil Régional Bretagne

et

**Jean-Marc GANDON**

PDG de Biotrial et Président de Bretagne Innovation (Agence régionale de l'innovation)

Séance du 14 mai 2009

*Compte-rendu rédigé par Sophie Jacolin*

### En bref

La Bretagne a été la première région française à finaliser son schéma régional d'innovation, exercice auquel doivent se livrer toutes les régions en réponse à une demande de l'Union européenne. Ce fut l'occasion de dresser un état des lieux des nombreux dispositifs concourant à l'innovation dans la Région et de partager une vision sur les points forts, les lacunes et les enjeux de l'innovation en Bretagne. Dans un contexte où les acteurs du soutien à l'innovation sont nombreux, la Bretagne a choisi une démarche participative et pragmatique - quitte à faire certains compromis. L'enjeu est d'emmener tous les acteurs dans la dynamique. Plus particulièrement, le SRI oblige à repenser la place des pôles de compétitivité dans le système régional de la recherche et de l'innovation, voire à redéfinir certaines de leurs missions.

*Ont participé :* Julien Alix (Corps des Mines-Télécom), Séverine Anquetil (Région Alsace), Agnès Arabeyre (DIACT), Lesia Argentini (Sciences Po), Yann Babut (Région Nord-Pas-de-Calais), Jean-Yves Barbier (ESSCA), Alain Beneteau (Région Midi Pyrénées), Carla Braga (Région Ile de France), Luciana Castro (ESIEE Management), Pauline Chevillotte (ANR), Sandrine Cosserat (Région PACA), Thomas Cottinet (Région Rhône-Alpes), Pascal Deprez (Région Lorraine), Jean-François Doriat (Région Lorraine), Mathieu Doussineau (Technopolis Group), Stéphanie Fen Chong (Observatoire des Pôles), Mathieu Feuillet (Corps des Mines-Télécom), Pascale Greslier (Conseil Général Ile-et-Vilaine), Sonia Hacquemand (Groupe Alpha), Philippe Lefebvre (Observatoire des Pôles), Elodie Loubarette (Paris II), Marc Mouslin (LIPSOR CNAM), Christophe Nicot (Midi-Pyrénées Innovation), Yolande Noël (INRA Rennes), Frédérique Pallez (Observatoire des Pôles), Guy-René Perrin (Région Alsace), Hugues Porte (SEM Pays de Loire), Cathy Racault (Rennes Métropole), Paul Robert (CDIF France Clusters), Paul Santelmann (AFPA), Elisa Saubot (Ministère de l'Agriculture), Patrick Schmitt (MEDEF), Christiane Schwartz (Pôle Images et Réseaux), Julien Theisse (UMLV), Julie Tixier (Paris XII), Mickaël Vaillant (DIACT), Anne Wintrebert (ARF).

## EXPOSÉS

**Annie Audic :** Le Schéma régional d'innovation (SRI) Bretagne s'est fixé, avant toute chose, un objectif majeur : mieux répondre aux besoins des entreprises de la Région. Il importait de doter les acteurs de l'innovation d'un cadre commun d'action où soient précisées les missions et les modalités de coordination. L'établissement d'un SRI nécessitait d'établir une vision claire et partagée des objectifs visés et des moyens de mise en œuvre. La gouvernance devait être clarifiée, en particulier grâce à une amélioration de la gestion, du suivi et de l'évaluation du système. Enfin, il nous semblait essentiel que le SRI revête une dimension européenne et internationale. Dès le départ, nous avons inscrit la dynamique de la Région, en partenariat avec l'État, dans la logique de la stratégie de Lisbonne.

### **Un enjeu capital : l'adhésion de tous les acteurs**

Bretagne Innovation a été le pilote et le moteur du SRI, au sein de l'Agence économique de Bretagne. La réussite de la démarche passait, à nos yeux, par un préalable incontournable, l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'innovation : entreprises, monde de la recherche et intermédiaires (technopôles, CRITT, centres techniques, chambres consulaires, services de valorisation des universités...). En effet, élaborer un SRI ne se limite pas à établir un diagnostic, à prendre une photographie : il faut passer de la photographie au film en mettant tous les acteurs en mouvement. C'est pourquoi nous avons choisi d'appliquer une méthode résolument participative.

#### *Une centaine de participants mobilisés pendant un an*

La Bretagne compte 90 structures intermédiaires liées à l'innovation. Est-ce trop ? La question n'était pas là. Il importait surtout de réfléchir au rôle et à l'utilité de ces structures, qui ont toutes une légitimité historique dans la Région. Il était par ailleurs indispensable d'inclure les collectivités territoriales à la démarche - le tout en concertation avec l'État.

Au total, une centaine de participants ont été mobilisés pendant un an et ont construit une réflexion partagée au sein de groupes de travail. Ces groupes accueillaient des représentants de chaque type d'acteur (entreprises, recherche, intermédiaires, laboratoires, etc.). Un groupe de travail a été consacré spécifiquement aux entreprises.

Ces groupes de travail ont été l'occasion d'approfondir les sujets suivants :

- la culture de l'innovation ;
- la recherche et développement ;
- la commercialisation et l'industrialisation de l'innovation et des connaissances ;
- l'internationalisation ;
- la gouvernance.

Chaque groupe s'est réuni cinq fois, et les rapporteurs de chaque groupe se sont rencontrés régulièrement tout au long de la démarche. Une plate-forme collaborative a servi à alimenter les groupes de travail et à nourrir les échanges, et a aidé les communautés à s'approprier le sujet du SRI.

### *Financement et gouvernance : des sujets à part*

D'emblée, nous avons pris le parti de ne pas traiter du financement de l'innovation dans les groupes de travail (une étude particulière a été consacrée au sujet), et de réserver un groupe de travail spécifique à la gouvernance. Ces deux sujets sensibles ne sont donc pas venus troubler les débats des autres groupes.

### *Comparaisons européennes et études*

Afin de nourrir notre réflexion, nous avons rencontré les représentants de deux modèles d'innovation européens, ceux de l'Écosse et d'Oxford, modèles qui s'opposent et face auxquels il était intéressant de nous positionner. Nous nous sommes également intéressés à la participation des chercheurs bretons dans le Sixième Programme-cadre. Une collaboration avec les grands organismes (Inra, CNRS) a permis de régionaliser les données européennes et nationales en matière de recherche et d'innovation. Il en est ressorti deux types d'informations : quels sont les effets de levier des financements européens sur la recherche en Bretagne ? Comment s'organise la recherche en Bretagne vis-à-vis de ses partenaires européens ?

Deux études prospectives ont par ailleurs été menées, l'une sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'autre sur les biotechnologies, considérées comme des moteurs potentiels de la croissance et d'un développement futur. La Région a en outre mené une étude spécifique sur les pôles de compétitivité.

Les études qui avaient été pilotées par la région Bretagne dans le cadre des programmes « Région de la connaissance », Impact Scan et Argos, ont appuyé la réflexion. Elles portaient sur la mesure de l'impact des politiques de soutien à l'innovation. Impact Scan en particulier nous a permis de nous armer d'outils méthodologiques pour évaluer l'organisation et l'efficacité du financement de l'innovation en Bretagne.

Enfin, nous avons utilisé le *Guide méthodologique de diagnostic* de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) et la méthode Prager pour mettre en forme l'ensemble des productions issues de l'année de concertation. Le diagnostic qui en est ressorti a mis en évidence des éléments statistiques et a permis de partager une vision avec tous les acteurs.

### **Atouts et enjeux d'une Bretagne innovante**

Le diagnostic classe la Bretagne au sixième rang des régions françaises innovantes et au soixante-sixième rang des régions innovantes à l'échelle européenne.

#### *Une Bretagne attractive mais un déficit de R&D*

90 % des entreprises de Bretagne comptent moins de dix salariés. Cela pose d'emblée la question de la diffusion de la culture de l'innovation auprès des PME. Par ailleurs, la Bretagne dispose de ressources humaines qualifiées. Son solde migratoire est positif : la Région est donc attractive. La Bretagne affiche de bons résultats en *output* sur les brevets. Les forces de la Bretagne résident donc avant tout dans le dynamisme de sa population, qui est qualifiée, et dans une politique de propriété intellectuelle relativement efficace.

*A contrario*, on peut souligner un taux d'investissement dans la recherche réduit, notamment dans le secteur manufacturier. Avec un investissement dans la R&D correspondant à 1,64 % du PIB, la Bretagne est loin des 3 % fixés par les objectifs de Lisbonne. On constate donc un déficit de R&D, surtout privée. La Bretagne, bien qu'elle soit attractive, ne jouit pas d'une forte visibilité de son économie au plan international.

### *Les six enjeux du SRI*

Forts de ce diagnostic, nous avons identifié six enjeux sur lesquels se sont fondées les recommandations du SRI.

- ; développer la culture de l'innovation et renforcer les capacités de management de l'innovation dans les TPE et PME, en ayant une vision large de l'innovation, incluant les dimensions technologique, organisationnelle, marketing, managériale et sociale.
- Stimuler et développer une culture de collaboration et de fertilisation croisée pour répondre à l'insuffisante valorisation des résultats de la recherche publique dans le tissu économique (insuffisances dans le transfert de compétences, des connaissances et des technologies).
- Compléter le dispositif de financement pour répondre aux lacunes actuelles, notamment pour les jeunes pousses. Une étude a en effet montré que le financement de l'innovation en région Bretagne (hors crédit d'impôt recherche) provenait à 75 % d'Oséo, du Conseil régional et des collectivités territoriales. Il importait donc de consacrer un effort à l'investissement capitalistique des jeunes entreprises et des entreprises en développement ayant besoin de fonds de roulement pour investir dans l'innovation.
- Construire une image économique innovante de la Bretagne pour répondre à la faible valorisation internationale des innovations bretonnes.
- Conforter une gouvernance opérationnelle du système régional pour pallier l'insuffisante visibilité de l'offre de soutien pour les entreprises. Comment les nombreux réseaux existants peuvent-ils collaborer pour offrir un soutien coordonné aux entreprises ?
- Mettre en œuvre une gouvernance stratégique pour renforcer la mobilisation des acteurs, la visibilité, la cohérence et l'efficacité de l'action.

### **Construire un SRI face à une page blanche**

La construction du SRI a abouti à l'élaboration d'un plan d'actions, à la mise en œuvre d'une gouvernance, à un travail sur le financement et à la définition d'outils d'évaluation du système.

Le plan d'actions compte trois axes, assortis de trente fiches actions.

- Comment inciter les entreprises qui n'innovent pas à innover ?
- Comment aider les entreprises qui ont déjà une culture de l'innovation à investir davantage ? Comment s'assurer que la valorisation de la recherche et de l'innovation profite à la Bretagne ?

- Comment travailler l'innovation dans une perspective internationale ?

**Jean-Marc Gandon:** Nous avons considéré, en rédigeant le SRI, que nous étions face à une page blanche. Nous avons fait notre possible pour nous affranchir de l'existant - bien que le document final ne fasse pas abstraction de l'Histoire ni des structures en place dans les territoires. Le SRI Bretagne est loin d'être parfait, car il doit composer avec une certaine réalité et ne peut pas combattre totalement la résistance naturelle au changement.

Quoi qu'il en soit, le SRI a abouti à un certain nombre de fiches actions et d'actions phares en réponse aux enjeux précédemment identifiés.

- **La culture de l'innovation dans l'entreprise**

Le SRI part des besoins de l'entreprise. Incidemment, notons que le fait de viser avant tout le développement économique et les entreprises permet d'éviter - jusqu'à un certain stade de la discussion - les « guerres de chapelle » entre acteurs. Nous avons identifié des « sentinelles de l'innovation » dans les PME, appelés Innov'acteurs, qui ne sont pas les chefs d'entreprises. Leur rôle est de diffuser une culture de l'innovation et d'assumer un rôle de correspondant dans l'animation des réseaux.

- **Des programmes transversaux fédérateurs**

Dans le cadre de démarches participatives, des programmes transversaux fédérateurs ont été lancés afin de mobiliser les énergies sur des thématiques clés pour l'économie bretonne de demain et de stimuler les démarches collaboratives. Nous avons voulu ces coopérations les plus larges possibles : intra-entreprises, hors pôles, dans les clusters ou non, entre laboratoires de recherche et entreprises... L'appui financier est plus marqué pour les démarches participatives que pour les autres.

- **Le financement**

Nous nous sommes efforcés de nous affranchir, en amont, de discussions stériles sur le financement. Il importait plutôt d'identifier des manques et de définir des outils nouveaux. C'est ainsi qu'a été identifiée la nécessité de créer un fonds d'amorçage pour compléter le dispositif de financement en haut de bilan des entreprises innovantes.

- **L'image d'une Bretagne innovante**

Un Index régional de l'innovation doit être mis en place pour mobiliser les acteurs publics et privés et démontrer, vis-à-vis de la France et à l'international, que la Bretagne est une région innovante. Cet index doit être parlant pour l'ensemble de la collectivité, pour les acteurs de l'innovation mais aussi pour la population, afin de prouver que le territoire va dans la bonne direction en termes d'innovation sur un certain nombre de critères.

Notons qu'au niveau des entreprises, un outil puissant d'aide à l'innovation est le crédit d'impôt recherche. Ce paramètre devra donc être inclus dans l'Index, ce qui suppose d'inscrire l'État dans le dispositif et de maintenir avec lui la meilleure collaboration possible pour avoir accès à ces données

- **La lisibilité**

La structuration du Réseau breton d'innovation répond à la demande d'une porte d'entrée efficace dans l'offre de soutien, permettant un aiguillage adapté des entreprises selon leurs besoins. Aujourd'hui encore, très peu d'entreprises ont une bonne visibilité du schéma régional d'innovation. Il est important de mener un travail de communication à leur égard. La demande des entreprises d'avoir accès à un guichet unique a été prise en compte -

sachant toutefois que cet objectif est inaccessible. L'organisation en réseau qui a été mise en place ressemble autant que possible à un guichet unique, sans en être un réellement.

### **Quelques actions phares du SRI**

Les cent fiches actions initiales ont été réduites à trente - ce que certains considèrent encore comme trop. Chacune des fiches mentionne le chef de file et les partenaires. Voici quelques unes des actions phares.

- **Soutenir les innov'acteurs**

L'objectif est d'identifier, au sein des entreprises, un interlocuteur en charge de l'innovation. Cette action devra être mise en œuvre à partir de 2010. Elle demande des moyens tels que des formations spécifiques sur les éléments clés du management de l'innovation, une information sur l'offre de soutien, une mise en réseau des innov'acteurs ou encore le développement d'actions de communication spécifiques pour lancer et faire connaître l'initiative.

- **Lancer des programmes transversaux**

Il s'agit de lancer un ensemble d'actions structurantes pour l'innovation sur des thématiques précises et trans-sectorielles qui fédèrent l'ensemble des acteurs d'appui concernés et leurs réseaux (PME, grands groupes, laboratoires publics). L'intérêt de cette démarche est de mener une analyse stratégique sur les développements économiques futurs possibles du territoire, au regard de ses atouts.

- **Constituer un fonds de maturation**

À l'issue des travaux de recherche initiaux, il est essentiel de faciliter le financement de la preuve du concept, afin de s'assurer que la valorisation est porteuse d'une réelle valeur ajoutée au-delà du dépôt de brevet. La preuve de concept permet de trouver soit de bons partenariats, soit des financements pour des projets assez avancés. Un premier appel à projets a été lancé à ce sujet il y a un mois, et un deuxième le sera en septembre. Cette action innovante nécessite une bonne compréhension du positionnement des structures de transfert existantes.

- **Mettre en place un index régional**

Le chef de file de cette action est le Comité d'orientation stratégique. L'objectif est de définir des indicateurs adaptés au territoire et permettant de piloter presque annuellement la feuille de route du SRI. L'Index doit être relativement simple et permettre de faire des choix financiers et stratégiques. Il doit notamment aider à s'adapter à des situations de crise ou à des évolutions technologiques et sociétales.

- **Structurer le Réseau breton d'innovation**

Bretagne Innovation est le chef de file de cette action. Dans le respect de la politique de la « page blanche », nous avons affirmé d'emblée qu'il était envisageable, si besoin était, de supprimer Bretagne Innovation. C'était une façon de montrer l'exemple. Notre but est de nous rapprocher au maximum d'une logique de guichet unique, même si cela ne se traduit pas dans la structure juridique du réseau. Les missions des acteurs du Réseau breton d'innovation ont été clarifiées et refondues, en distinguant les acteurs qui étaient actifs dans le réseau de diffusion de l'innovation de ceux qui intervenaient dans le réseau d'accompagnement de l'innovation. Chacun des acteurs a été positionné sur un métier selon sa spécificité, depuis la sensibilisation jusqu'à la commercialisation. Ces structures se voient attribuer des financements correspondant à leurs missions et à des projets, et non

pas des financements annuels globaux de fonctionnement. En focalisant chacun sur des missions précises, on s'assure de combler les manques (le fonds de maturation par exemple) et d'éviter les doublons. Enfin, il n'existe pas de positionnement hiérarchique entre les acteurs.

### **Gouvernance : une logique d'animation**

Plutôt qu'une intégration directive des acteurs, qui n'aurait pas correspondu à la culture du territoire breton, nous avons privilégié une logique d'animation. Cela nous a permis d'emmener dans la dynamique toutes les structures qui concourent à l'innovation, quel que soit leur chef de file (métropole, État, communauté de communes, centre technique, etc.) À ce jour, la totalité des structures a une place et des missions identifiées dans le réseau. Naturellement, cela a demandé de consentir un certain nombre de compromis dans la gouvernance.

#### *Le Comité d'orientation stratégique*

Le Comité d'orientation stratégique (Cosi), qui comporte au total 16 membres, est composé pour moitié d'acteurs du monde des entreprises (choisis à titre personnel), de deux acteurs du monde de la recherche, deux acteurs proches des structures d'interface de l'innovation, deux élus régionaux, et un représentant de l'Etat en région et un universitaire de reconnaissance international ». Ce qui permet de s'en tenir à ce qui est voté et non d'afficher une intention. Le but de ce Cosi est de suivre les thématiques porteuses pour l'innovation en Bretagne, notamment en dehors des champs classiques et sur des aspects transversaux. Comment faire émerger des nouveaux secteurs sur le territoire, qui puissent être des sous-produits d'axes forts historiques (TIC, santé) ? Le Cosi devra suivre l'Index et passer des commandes quant à la définition de cet Index. Il devra également faire des propositions concrètes sur l'adaptation du système d'aide au soutien, afin de disposer d'outils répondant précisément aux finalités visées : stimuler et aider les entreprises dans leurs programmes d'innovation (sachant qu'il convient d'aider les structures intermédiaires et pas directement les entreprises). Le Cosi doit travailler en faisant abstraction de toute contingence politique ou de toute idéologie. Ses propositions sont validées par le « B15 », qui regroupe le Conseil régional et l'ensemble des grandes métropoles et des conseils généraux.

#### *La Maison de l'innovation*

Le Cosi définit une feuille de route pour la « Maison de l'innovation », qui fait partie de l'Agence régionale économique de Bretagne. Cette Maison a pour rôle d'animer et de coordonner le dispositif et l'ensemble des acteurs. Cette mission, qu'assumait déjà Bretagne Innovation, est ainsi renforcée avec une définition précise des missions.

Nous espérons nous être affranchis du « clientélisme » local en adoptant une logique de projet : tout ce qui émane de la feuille de route du Cosi est validé par les autorités institutionnelles des organismes en place. Chacun doit être capable de suivre ces orientations et d'obtenir des financements sur des projets.

### **Comment s'articulent les pôles avec le SRI ?**

**Catherine Bigot :** Parallèlement à l'élaboration du SRI, la Région a mené une étude sur l'évaluation de la politique régionale des pôles. Nous souhaitons dresser un état des lieux avant de contractualiser à nouveau avec les pôles et l'État pour une période de trois ans. Nous

étions parfaitement conscients que nous n'évaluerions pas, après trois ans d'existence, les résultats de la politique des pôles de compétitivité. Il s'agissait plutôt de poser les règles qui permettraient d'évaluer *in fine* ces résultats. Surtout, il était intéressant d'étudier la façon dont les pôles s'intégraient au système régional de la recherche et de l'innovation.

### *Une intégration variable des pôles dans le réseau des acteurs de l'innovation*

Nous savions déjà que les pôles faisaient preuve d'une intégration très variable dans le système régional de l'innovation. Nous souhaitons néanmoins que ce constat soit mesuré et partagé, et étions intéressés de recueillir l'avis des acteurs de terrain sur l'intégration des pôles, le rôle des interfaces et la place de chacun dans l'accompagnement des entreprises et des pôles eux-mêmes.

En Bretagne, la situation des pôles va d'une intégration totale (un pôle ne fonctionne qu'avec les interfaces de soutien à l'innovation) à une autonomie presque complète, en passant par des pôles qui travaillent avec des acteurs territorialisés. Ces différences trouvent généralement des causes historiques, liées notamment aux circonstances de la création des pôles. Dépourvu de ligne directrice, le système était le théâtre de frottements, plus ou moins bien vécus par les interfaces sur le terrain. Il fallait donc mettre de l'ordre, réguler, définir les rôles et les métiers. Cela demandait une écoute des acteurs au plus près du terrain pour comprendre leur fonctionnement et leur positionnement vis-à-vis des entreprises. Il faut en effet reconnaître que les pôles ont constitué des structures supplémentaires venues s'ajouter aux structures existantes sans que des frontières claires n'aient été tracées. De fait, on constate des recouvrements entre les missions des pôles et celles des interfaces, aussi bien dans l'accompagnement des PME que dans les services.

### *Recommandations pour une meilleure intégration*

Partant de ce constat, l'étude a émis plusieurs recommandations.

- Recentrer l'action des pôles autour de leur cœur de métier et redessiner les modalités d'intervention des différents acteurs au profit des pôles.
- Faire en sorte que les acteurs qui émanent du Conseil régional et qui n'interviennent pas encore puissent entrer dans le schéma organisationnel de l'offre de services aux pôles de compétitivité : par exemple, mutualiser l'offre de services au profit des adhérents des pôles, en particulier pour l'intelligence économique.
- Contractualiser les relations entre les acteurs du SRI et les pôles de compétitivité, de telle sorte que le rôle et l'apport des uns et des autres soient compris de tous.

### *Points de vigilance*

L'étude a révélé plusieurs points de vigilance.

- **Donner une bonne visibilité aux interfaces qui travaillent dans les pôles**  
Dans les pôles où l'intégration est complète, c'est-à-dire où les interfaces assurent l'animation et l'accompagnement des entreprises, la visibilité de ces interfaces disparaît pour leurs bénéficiaires voire pour leurs financeurs, au profit des pôles. Les interfaces le ressentent négativement. Il importe de rendre visible l'apport de chacun.

- **Maintenir un équilibre entre les activités généralistes dédiées aux acteurs hors pôle et les activités dédiées aux pôles**

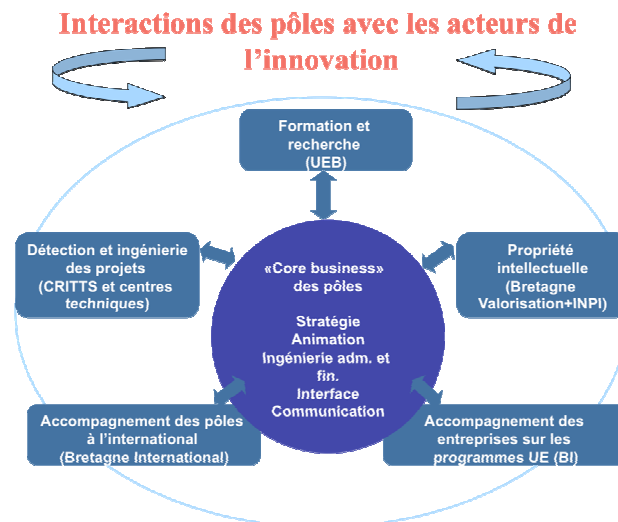
Au-delà des pôles, les interfaces exercent des missions d'intérêt général au bénéfice des entreprises qui ne relèvent pas des pôles. Cet aspect doit être préservé. Il faut donc assurer un équilibre entre les missions d'intérêt général qu'effectuent les interfaces au bénéfice de l'ensemble des entreprises qui relèvent de leur périmètre, et les missions qu'elles effectuent auprès des entreprises se trouvant dans les pôles. Or la demande des pôles vis-à-vis des interfaces peut s'avérer très prenante et risquer de ne laisser qu'une portion congrue à l'animation et l'accompagnement des entreprises hors pôles. Le financeur doit veiller à assurer un bon équilibre dans la contractualisation.

- **Lever l'ambiguïté entre la volonté des pôles de s'inter-régionaliser et les missions territorialisées des interfaces**

Souvent, les pôles sont inter-régionaux ou ont la volonté de s'élargir à plusieurs régions, ce qui complique le jeu et la relation avec les interfaces. Seule la contractualisation peut résoudre ces problèmes, en redéfinissant les apports de chacun. Il ne revient pas aux interfaces de réguler les relations inter-régionales.

### *Interactions des pôles avec les acteurs de l'innovation*

Le cœur de métier des pôles est, bien évidemment, de définir la stratégie, d'animer les adhérents, d'assurer l'ingénierie des projets, de communiquer et de rendre visibles les compétences. Pour remplir ces missions, ils travaillent avec un certain nombre d'acteurs : CRITT et centres techniques, Bretagne Valorisation, INPI, Bretagne Innovation, etc. Ces acteurs sont au service des entreprises et des pôles. Il s'agit pour les pôles de mieux les utiliser.



Les interactions entre les pôles avec les acteurs de l'innovation doivent dorénavant être rendues opérationnelles grâce à une contractualisation. Ce travail est en cours : nous travaillons avec les interfaces sur leurs missions et les aidons à contractualiser avec les pôles. Nous poursuivons par ailleurs notre travail consacré à l'évaluation de l'action des pôles, en

définissant clairement les indicateurs et la façon dont seront suivies l'action des pôles ainsi que les retombées en termes de compétitivité pour les territoires et les acteurs. Ces indicateurs sont autant de contributions supplémentaires à l'Index de l'innovation.

## DÉBAT

### La mise en œuvre du SRI sur le terrain

**Philippe Lefebvre :** *La Bretagne a été la première région à rendre publique sa stratégie régionale d'innovation. À quel stade de discussion et de mise en œuvre de la SRI vous situez-vous aujourd'hui ? Quelle valeur ajoutée attribuez-vous dès à présent à cet exercice, par rapport à l'élaboration d'autres schémas régionaux ?*

**Annie Audic :** Nous avons déjà tenu plusieurs réunions de concertation avec la Commission européenne. Notre correspondant à Bruxelles et Jean-Claude Prager ont été associés à la phase de diagnostic. Nous avons obtenu la délégation de la gestion des fonds structurels pour la période 2007-2013, sur l'innovation. La CICC<sup>1</sup> viendra nous rencontrer en juin, à l'occasion de quoi nous organiserons un moment fort de présentation du SRI et des actions financées par l'Europe, notamment le fonds de maturation. Nous mettons d'ores et déjà en œuvre des actions validées et pour lesquelles nous disposons de financements. D'autres actions méritent des analyses supplémentaires avant d'être engagées. Il en est ainsi du fonds d'amorçage mais aussi des grappes, que nous devons mieux identifier, et des services - sujet sur lequel Jean-Claude Prager a émis des recommandations fortes mais pour lequel nous n'avons pas de réponse pour le moment.

**Jean-Marc Gandon :** Il est plus facile d'élaborer le SRI que d'entamer la phase opérationnelle. La plus grande difficulté est d'infléchir les pratiques quotidiennes des acteurs dans le sens du SRI, de changer un certain nombre d'habitudes.

**Un intervenant :** *La situation économique actuelle vous incite-t-elle à modifier certains aspects de votre schéma ?*

**J.-M. G. :** La réponse à la crise passe en grande partie par l'innovation. Le SRI est une chance à cet égard. Notre diagnostic a identifié quatre axes économiques forts liés à quatre pôles de compétitivité : la mer, les STIC, l'agroalimentaire et l'automobile. Or ces quatre secteurs se trouvent en fin de cycle économique. Nous nous devons donc d'avoir une réflexion économique innovante à leur sujet. Le SRI intègre les mutations économiques en cours, qui ont été renforcées par la crise.

### Une pléthore d'acteurs et de financements : atout ou frein à l'innovation ?

**Int. :** *Votre diagnostic a montré que les entreprises attendaient une lisibilité du dispositif (idéalement avec un guichet unique), plutôt que des nouveaux financements.*

**J.-M. G. :** La lisibilité des financements est un sujet sur lequel le Comité d'orientation stratégique et le monde des entreprises challengent les institutionnels. Je ne cautionne pas le discours selon lequel il faut multiplier les structures d'aide au transfert. De manière générale, je considère que nous avons suffisamment de moyens - voire trop. Nous devons profiter de ce

---

<sup>1</sup> Coordination des contrôles portant sur les opérations cofinancées par les fonds structurels européens

schéma pour ajuster, année après année et en fonction des résultats de l'Index, le fléchage des financements. Afin de renforcer la transparence du dispositif, nous nous sommes efforcés de concentrer la discussion sur les contractualisations financières.

Le fait que la région Bretagne compte une centaine de structures qui aident à l'innovation, faisant travailler 350 personnes, est perçu par certains comme une tare. C'est pourtant une richesse qui constitue un facteur d'attractivité. Nous jouirions probablement d'une grande force de communication si nous parvenions à recenser les moyens dont nous disposons et à les présenter aux acteurs en toute transparence. A cet égard, il est indispensable de pouvoir intégrer les données de l'État dans les index.

### **L'articulation du SRI avec les fonds européens**

**Frédérique Pallez :** *Je m'interroge sur l'interface entre le SRI et la gestion des fonds européens déléguée à la Région. Concrètement, allez-vous mettre en place des procédures permettant de sélectionner ou de faire émerger des projets financés par les fonds européens en fonction de critères liés au SRI ?*

**A. A :** C'est bien la finalité. Le diagnostic nous a permis d'identifier la nécessité de créer trois fonds, dont les deux premiers profiteront de financements PO Feder : le fonds de ressourcement (pour recréer du lien entre les centres techniques et les grands organismes de recherche), le fonds de maturation (pour financer la validation de la preuve du concept) et le fonds d'amorçage (pour lequel la stratégie n'est pas encore arrêtée). Une même logique est à l'œuvre s'agissant de la visibilité de la région Bretagne à l'international. Dans le cadre de la structuration en réseau de l'Université européenne de Bretagne, nous avons créé le dispositif « Chaires internationales » (trois chaires par an d'un montant total de 300 000 euros) grâce auquel des experts reconnus viendront parler de sujets identifiés en concertation avec les acteurs économiques et le monde de la recherche : la mer, les STIC et l'environnement.

**Int. :** *Entendez-vous réviser votre PO Feder sur la base des trois axes et des trente fiches action de votre SRI ?*

**A. A. :** Nous sommes la dernière région à avoir signé le PO Feder, le 27 décembre 2008. Sa mise en œuvre effective intervient actuellement. Nous souhaitons mettre en place les actions avant de penser à une révision. Quoi qu'il en soit, nous considérons le SRI comme un processus itératif. Nous serons certainement conduits à revoir le PO Feder, mais un peu plus tard.

### **Un modèle pragmatique, gage de l'engagement de tous les acteurs**

**Int. :** *Le modèle d'innovation qui se dégage de votre dispositif semble assez linéaire, voire simpliste. Peut-on vraiment considérer, comme vous le faites, que l'on dispose d'un stock de recherches publiques à valoriser ? Ne pourrait-on pas envisager un modèle sous-jacent de l'innovation plus élaboré ? De même en matière de gouvernance, la structuration des relations entre acteurs, telle qu'elle apparaît dans votre schéma, est très cartésienne. Or on a pu observer, dans les pôles de compétitivité notamment, que la notion de compétitivité se concevait surtout dans des relations différentes entre un savoir et des acteurs. Le pôle de compétitivité relève d'un schéma de collaboration d'une nouvelle nature, à inventer. Avez-vous prévu des scénarios alternatifs dans la structuration de ces relations ?*

**J.-M. G. :** Notre vision est volontairement « cartésienne » voire « simpliste » - pour reprendre vos termes - car l'enjeu principal était d'emmener tous les acteurs dans la démarche, de façon effective et opérationnelle. Dans le cadre de la Charte de collaboration des acteurs du transfert de technologies par exemple, il n'aurait aucun sens de demander à chaque participant d'abandonner la mission que lui a confiée son établissement et de s'inscrire dans un schéma peut-être plus élaboré mais peu réaliste. Une structure de valorisation d'université a pour mission de valoriser le savoir-faire de son établissement de la meilleure façon - et si possible en accord avec les intérêts du territoire. L'enchaînement des acteurs que nous avons envisagé est effectivement linéaire : c'est une façon de regrouper des forces disparates et sous-utilisées, et de trouver une place pour chacun dans un schéma qui ne soit pas trop sclérosant. C'est le mieux que nous ayons pu faire, en attirant le maximum d'acteurs et en nous efforçant d'infléchir les pratiques quotidiennes des structures. Mais ce n'est qu'un début.

**A. A. :** Le but du SRI est de créer autant d'espaces de rencontre que possible, pour créer du lien social et technologique, dans une perspective d'innovation. L'innovation vient en effet de la rencontre. Prenons l'exemple de la gestion intégrée des zones côtières. Lorsque j'ai commencé à travailler sur cette démarche il y a trois ans, j'ai découvert que nous comptions quarante sujets de recherche dans ce domaine. Il est né de ce travail une Charte régionale de la gestion intégrée des zones côtières, qui recouvre des problématiques politiques, économiques et d'habitat. Il est évident qu'il en sortira de nouvelles pratiques, de nouveaux usages, de nouveaux besoins et de nouveaux services - et par conséquent de l'innovation. De même, la gestion de la coquille Saint-Jacques en baie de Saint-Brieuc est née d'une rencontre entre des chercheurs de l'Ifremer désireux d'organiser des quotas, et des industriels désireux de faire des produits frais, congelés et transformés. Ils se sont organisés pour déterminer des périodes et des modalités de pêche. La coquille n'a jamais été plus belle. L'innovation provient de ces rencontres.

### **Comment impliquer les entreprises ?**

**Int. :** *Comment les entreprises sont-elles impliquées dans la mise en œuvre et l'actualisation de votre SRI, ainsi que dans son pilotage ?*

**J.-M. G. :** Le Président et la moitié des membres du Comité d'orientation stratégique sont des chefs d'entreprises, désignés à titre personnel et non pas en tant que représentants d'institutions. C'est un message fort quant à la place des entreprises dans le SRI. On entend parfois dire que les entreprises montrent une faible implication dans ce type de dispositif - faisant preuve d'ingratitude devant tous les moyens qui leur sont proposés. Or si les entreprises ne s'impliquent pas, c'est peut-être que les outils que nous mettons à leur disposition ne sont pas adaptés à leurs besoins. C'est pourquoi les entreprises sont bien représentées dans notre gouvernance. Nous devons nous assurer que les services sont utiles, connus et utilisés. Nous organisons en outre des animations, qui sont autant d'occasions d'entraîner les entreprises dans le SRI. La troisième Semaine de l'innovation en Bretagne va par exemple bientôt de tenir. L'année dernière, cet événement a touché quarante villes et 6 000 personnes avec 80 manifestations, dont la moitié se sont tenues dans les entreprises. Cette année, le thème de la Semaine de l'innovation est justement le SRI. Pour rendre le message plus attractif, nous parlerons plus particulièrement des financements possibles dans le cadre de ce schéma.

**Int. :** *Comptez-vous prendre appui sur les clusters d'entreprises ou les grappes pour impliquer les PME dans le SRI ?*

**J.-M. G. :** Nous nous efforçons de nous appuyer sur les grappes et clusters, non sans mal. Lorsqu'il existe un acteur majeur sur le sujet concerné, nous risquons de nous rapprocher d'une politique de pôle. Si nous sommes face à un ensemble d'acteurs sans chef de file, il se pose un problème de leadership. Les institutionnels et le SRI apportent une aide à cet égard.

### **Quelle place pour les pôles dans le SRI ?**

**Int. :** *Les pôles se sont mis en place en Bretagne avant le lancement de la démarche SRI. Celle-ci a toutefois répondu à une attente des pôles. Après la première phase qui a consisté à organiser des rencontres et à mettre la R&D au bénéfice de la compétitivité des entreprises, le pôle breton que je représente s'est posé un certain nombre de questionnements stratégiques. Nous avons pris conscience que nous devons nous développer tout à la fois en aval et en amont de notre activité. En aval, nous avons rencontré des problèmes génériques : difficulté des PME technologiques à se financer en même temps qu'elles lancent des recherches, problèmes de preuves de concept et de transfert de technologie... En amont, il s'est posé la question de l'évolution stratégique. Une interaction extrêmement forte du pôle avec le monde de la recherche et avec les acteurs locaux est alors indispensable. Le pôle doit en effet aligner des vecteurs stratégiques qui ont a priori des orientations différentes, selon qu'ils proviennent de grandes entreprises, d'universités ou de PME. Ce réaligement doit aussi se faire avec la population.*

**Int. :** *Votre SRI retient un large spectre d'innovation : commerciale, organisationnelle, sociale... En parallèle, via l'étude sur les pôles, vous préconisez un recentrage des pôles sur leur cœur de métier. Comment gérer cette apparente contradiction, entre un SRI à spectre large et la réaffirmation du cœur de métier des pôles de compétitivité ?*

**J.-M. G. :** Le SRI dépasse les pôles. L'un de nos axes forts est de stimuler la transversalité. Nos quatre secteurs économiques majeurs sont en fin de vie. Le SRI s'est donc efforcé de semer ailleurs que dans les zones de compétences établies. Celles-ci devront muter, voire disparaître au profit de nouveaux secteurs. Il est donc hors de question, dans le cadre du SRI, de considérer que la stratégie s'organise uniquement autour des pôles.

**A. A. :** Nous avons la volonté de mettre en place de grands programmes transversaux. Les biotechnologies pourront faire l'objet d'un de ces programmes. Elles recouvrent tous nos pôles (Mer, Valorial, STIC). De même, la sécurité sera certainement le sujet d'un thème transversal, recouvrant la sécurité maritime, la sécurité agroalimentaire et la sécurité des systèmes sur les TIC. Cela a du sens que de dégager des thèmes transversaux aux pôles, tout en demandant à chacun des pôles d'approfondir la thématique qui lui est propre.

**C. B. :** Cette logique met tout le réseau des acteurs de l'innovation au service des pôles. Les pôles contribuent à alimenter les programmes transversaux, et contribuent aussi à les faire naître. En matière de TIC par exemple, un grand programme transversal est en train de se mettre en place. Le pôle y a très largement contribué. Il existe ainsi des interactions entre les productions du SRI et les pôles de compétitivité. Les pôles ne se referment donc pas sur eux-mêmes, mais s'ouvrent sur le système.

**F. P. :** *Selon le schéma que vous avez présenté, les pôles de compétitivité sont situés au cœur des acteurs de l'innovation. Vous prévoyez une contractualisation entre chacun des acteurs et les pôles. Quel sera en particulier le contenu de la contractualisation entre l'Université européenne de Bretagne et les pôles ?*

**Catherine Bigot :** La contractualisation n'interviendra pas avec l'Université européenne de Bretagne, mais avec les interfaces que sont les technopôles, les centres techniques et les CRITT. C'est avec eux qu'il se produit des frottements dans la répartition des missions, et avec eux que nous devons redéfinir la notion de fourniture de service et de client.

**A. A. :** Le service commun de valorisation de la recherche, Bretagne Valorisation, qu'a créé l'Université européenne de Bretagne il y a près de trois ans a trouvé sa place dans le dispositif existant. Avec des financeurs, avec Bretagne Innovation et au sein de l'Agence, nous avons travaillé à une « Charte de collaboration des acteurs du transfert de technologies ». Il s'agit de définir le rôle de Bretagne Valorisation par rapport aux CRITT, aux centres techniques ou aux pôles de compétitivité. La mission de Bretagne Innovation est d'animer ces acteurs dans le cadre de la Charte.

### **La délicate question de l'inter-régionalité**

**Int. :** *Qu'est-il prévu pour encourager l'inter-régionalisation des pôles et des clusters ?*

**C. B. :** Les pôles qui veulent s'étendre sur plusieurs régions ne s'engagent pas spontanément dans l'inter-régionalité mais veulent auparavant préciser les projets concernés et la coordination des acteurs. Chaque situation se construit au cas par cas. Sont privilégiées les solutions bien bordées, avec un début et une fin. Par exemple, le pôle Mer Bretagne et le pôle Mer Paca travaillent ensemble et coordonnent leurs stratégies. L'inter-régionalité vue par les relations inter-pôles ou inter-clusters me paraît équilibrée - alors qu'il serait déraisonnable, par exemple, de décréter un pôle TIC en France. Par ailleurs, si l'État décide qu'un pôle est inter-régional, c'est à lui de reprendre la main.

**Int. :** *Le périmètre d'une région ne correspond pas nécessairement aux problématiques de l'économie et de la recherche. Des filières, clusters ou pôles peuvent avoir besoin de s'étendre sur plusieurs territoires. Pour les soutenir, des partenariats inter-régionaux entre structures seraient utiles. Comment passer d'un schéma régional à la juxtaposition de deux schémas qui se coordonnent et s'enrichissent mutuellement ?*

**J.-M. G. :** Je suis Président du CRITT Santé, qui est un acteur important de Valorial, pôle concentré à l'alimentation de demain. Nous collaborons avec d'autres pôles comme Atlantic Biothérapies, de façon pragmatique, sur des sujets qui présentent un intérêt commun. Ce n'est toutefois pas sans soulever quelques questions, comme la lisibilité des acteurs, le financement des chargés de missions dédiés à ces collaborations ou la remise en cause de logiques de collaborations entre territoires établies de longue date. De manière générale, nous pouvons faire confiance aux acteurs pour établir les collaborations qui s'imposent. Il est aussi possible de provoquer une prise de conscience si la taille d'un pôle semble insuffisante au regard de ses objectifs. Nous pouvons inciter les acteurs à s'engager dans une dimension inter-régionale en pointant leurs déficits ou leurs insuffisances lors des évaluations. Dans un premier temps, il faut laisser les acteurs expérimenter des collaborations. On peut ensuite laisser la main aux institutionnels pour trouver des solutions adaptées.