

COMPTE – RENDU INTÉGRAL DES DÉBATS

COLLOQUE

LES NOUVELLES CLÉS DE LA CROISSANCE

Institut Pasteur – le 2 décembre 2004

LES NOUVELLES CLÉS DE LA CROISSANCE

Colloque du 2 Décembre 2004 à l'Institut Pasteur

INTRODUCTION	4
---------------------	----------

Par Christian BLANC

PREMIERE TABLE RONDE : LES ACTEURS	6
-------------------------------------------	----------

Intervention de Philippe KOURILSKY, Directeur Général de l'Institut Pasteur.....	6
Intervention de Bernard BELLOC, Président Honoraire de la Conférence Des Présidents D'Université	9
Intervention d'Alain MERIEUX, Président du Groupe Mérieux.....	14
Intervention de Jean THERME, Directeur du CEA.....	17
Intervention de Paul JACQUET, Président de l'INPG.....	18
Intervention de Yannick VALLEE, Président de l'Université de Grenoble Joseph Fourier..	20
Intervention de Jean-Michel LAMURE, Directeur Général de SOITEC.....	23
Débat entre les intervenants	
Jean THERME.....	25
Alain MERIEUX	26
Bernard BELLOC.....	27
Philippe KOURILSKY.....	29

DEUXIÈME TABLE RONDE : LES TERRITOIRES	31
-----------------------------------------------	-----------

Intervention d'Antoni SUBIRA, Ancien Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme de Catalogne	31, 39
Intervention d'Adrien ZELLER, Président de la Région Alsace.....	35
Intervention de Jean-Yves LE DRIAN, Président de la Région Bretagne.....	40
Intervention de Robert LACROIX, Recteur de l'Université de Montréal.....	42
Intervention de Christian BLANC.....	45

QUESTIONS DE LA SALLE

47

Antoni SUBIRA.....47, 49, 51

Jean Yves LE DRIAN.....47, 50, 51, 52

Christian BLANC.....48, 50

Robert LACROIX.....49

Jean THERME.....50

CONCLUSION

53

Par Christian BLANC

INTRODUCTION

Christian Blanc : Tout d'abord je voudrais vous remercier parce que nous sommes très nombreux, ce qui prouve que nous avons des champs de préoccupation communs. Je pense que cet après-midi va être un moment important. C'est quand même la première fois que se réunissent, en France, des acteurs différents de l'économie, de la recherche, des universités et du monde politique sur cette question de la croissance, des clefs de la croissance.

Mon propos initial sera très bref.

Nous sommes à un moment décisif. Nous ne pouvons plus créer de la croissance avec les processus de production qui, pendant 40 ans, nous ont permis de connaître un fantastique développement. Nous sommes à un moment où nous devons passer d'une économie que les spécialistes appellent de rattrapage à une économie de l'innovation. Nous en avons les potentiels, mais nous n'en avons pas les formes d'organisation. Nous n'avons que relativement peu de temps pour parvenir à effectuer ce passage.

Cet après-midi on parlera des clusters. Je ne fais que les mentionner mais c'est en effet ce modèle d'organisation qui est la source de la valeur ajoutée et donc de la croissance. Des chercheurs sont présents ici, au premier rang desquels un homme considérable, Philippe Kourilsky, le directeur général de l'institut Pasteur, qui nous accueille aujourd'hui. Et puis, un autre professeur, François Jacob, prix Nobel. Ensemble ils ont rédigé un manifeste, dont vous avez certainement pris connaissance il y a quelques mois : « Du Nerf », appelait à une nouvelle vitalité dans l'organisation de la recherche. Et puis, nous avons des universitaires, également une centaine, au premier rang desquels les responsables de la conférence des Présidents d'université, qui sont là et qui prendront la parole, à la fois à travers l'exposé du Président Belloc et à travers les questions qu'ils pourront être amenés à poser, et les commentaires qu'ils pourront être amenés à faire dans le courant de l'après-midi. Et puis des entrepreneurs. Je pense qu'il y en a 150. En particulier de jeunes entrepreneurs, qui sont, de par leur génération, de par leur formation, de jeunes exemples de ce que peut être, et de ce que doit être, une économie de l'innovation. Il y a tout le réseau « Croissance Plus » qui est ici présent. Je voudrais au passage saluer de grands entrepreneurs, comme Serge Kampf, fondateur de Cap Gemini, qui est ici, qui suit de près toutes ces évolutions, et qui souhaite les favoriser. Également des responsables politiques. Et nous aurons dans quelques instants la présence de deux Présidents de région. Des dirigeants syndicaux aussi. C'est important qu'au moment où est en train de naître une nouvelle forme d'économie les dirigeants du monde syndical puissent être là, pour être dans la boucle. Que les syndicats ne soient plus simplement des espèces de pompiers des situations de grandes difficultés, si tant est que parfois ils n'allument pas les feux eux-mêmes. Je crois qu'il faudra que, dans cette économie de l'innovation, on associe partout les syndicats qui voudront bien s'installer dans ce nouveau type d'économie, pour la défense des intérêts de ces nouveaux salariés que sont ces travailleurs intellectuels de toute nature qui existent et qui existeront beaucoup plus encore.

Cet après-midi nous aurons deux tables rondes. Une première centrée sur le cluster, le seul cluster, qui existe en France, je veux parler de Grenoble. Dans notre superbe, et par rapport à nos exploits économiques de la reconstruction et des 30 glorieuses, on n'a pas regardé attentivement ce qui se passait à Grenoble. De même qu'on n'a pas regardé ce qui se passait dans la silicon valley. De même qu'on n'a pas regardé ce qui se passait en Catalogne... Nous n'avons pas été très curieux. Ils sont là ceux qui ont fondé et qui font actuellement Grenoble.

Et c'est la première fois, je crois, qu'ils auront la possibilité de s'exprimer pour vous faire comprendre pourquoi ça marche.

Puis, une deuxième table ronde avec les deux Présidents de région dont je vous parlais tout à l'heure, Adrien Zeller, le Président de la région Alsace – un homme classé à droite. Puis le Président de région Bretagne – un homme classé à gauche. Ça va être intéressant de savoir quelle est leur approche de ces questions. J'émetts une hypothèse qui est que leurs approches seront identiques, car il n'y a pas une approche idéologique ou politique pour traiter ces questions de process de production de l'innovation. Ensuite, il y a une place pour la redistribution des richesses, mais vérifions qu'il y a une similitude de point de vue sur le fait qu'il est grand temps de mettre en place ces politiques d'innovation. Dans cette table ronde, il y aura deux éminentes personnalités qui viennent spécialement de l'étranger. L'ancien Ministre de Catalogne, Antoni Subirà, qui a réussi avec M. Pujol son Président, et toutes les équipes qui ont travaillé avec lui, à doubler le PIB par tête de la Catalogne en dix ans. Cela vaut quand même la peine d'entendre cet homme vous dire comment il s'y est pris. Ce serait d'ailleurs bien que tout le monde, y compris au gouvernement, l'entende. Mais, actuellement, les préoccupations sont ailleurs, en attendant qu'un jour on s'intéresse aussi à ces questions-là. Enfin, vous, vous aurez cette chance. Et le recteur Lacroix, qui vient directement du Québec, qui préside l'université de Montréal et qui, lui aussi, va pouvoir vous expliquer comment, quand on est québécois, quand on est confronté au quotidien à l'immense puissance technologique, scientifique et économique des Etats-Unis, comment non seulement on résiste, mais on se développe et on utilise le marché américain, la totalité du marché américain, pour se développer. Ça aussi, c'est intéressant, à une époque où, parfois, les bras tombent, où on ne sait pas très bien comment il faut faire et comment on doit s'organiser.

Pour terminer ce propos introductif je voudrais remercier M. le directeur général de l'Institut Pasteur qui nous permet de nous rencontrer dans ce lieu magique et chargé de symbole. Pasteur était un grand conceptuel, un grand théoricien mais c'était aussi un homme de la pratique. Et c'est cette alliance entre ces deux formes de génie qui a été à l'origine de bien des découvertes. Je voudrais également remercier l'Institut Montaigne, qui est présidé par Claude Bébéar. Lorsque j'avais parlé à Claude Bébéar de cette initiative, il m'avait dit que nous aurions son soutien logistique pour organiser tout ceci. Il l'a fait, je voudrais l'en remercier. Et j'ai demandé à Philippe Manière d'être l'animateur du débat. Philippe Manière, vous l'avez sans doute vu dans les étranges lucarnes, est le directeur général de l'Institut Montaigne, un journaliste très réputé, très connu, un essayiste aussi. C'est lui qui va diriger ces débats. Donc, merci d'être là, nous allons ensemble, pendant quelques heures, essayer de bien comprendre, et de voir au-delà de cette rencontre, comment, ici ou là, nous pouvons nous organiser pour entrer dans cette nouvelle époque qui est l'époque de l'économie de l'innovation.



PREMIERE TABLE RONDE : LES ACTEURS

Philippe Manière : bonjour à tous. À mon tour je vous souhaite la bienvenue pour ces plus de trois heures que nous allons passer ensemble en deux tables rondes, comme vous l'a dit Christian Blanc. Christian Blanc a eu la gentillesse de me présenter. Je ne vais pas vous infliger une nouvelle présentation. Juste un mot pour vous dire que l'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées. Nous sommes là pour émettre des propositions, si possibles opérationnelles, pour aider à la réflexion sur les questions publiques. Alors, quand Christian Blanc a souhaité organiser cette journée de réflexion, comme il vient de le dire, Claude Bébéar l'y a vivement encouragé et l'Institut Montaigne s'est mobilisé derrière ce projet car cela correspond à l'une de nos préoccupations. Nous sommes là pour réfléchir sur ce que nous appelons des sujets d'actualité durable. Quand tout va bien ils ne sont pas d'une actualité éternelle car quand un problème est soluble il arrive un moment où il est derrière nous. Mais, j'allais dire qu'on peut considérer que la question de l'articulation recherche-économie et la question de l'articulation recherche-enseignement sont en France des questions d'actualité durable. Je lisais avant de venir ici quelques phrases recueillies dans une interview du professeur Monot en 1965 qui décrivait les termes du débat à peu près de la manière dont on les décrit aujourd'hui. Dieu sait donc qu'on est dans l'actualité durable et dans les sujets où la décision publique peut jouer un rôle. Mais ce qui va être intéressant, aujourd'hui, je crois que c'est de voir que la décision publique a un rôle à jouer mais que l'initiative des acteurs est au moins aussi importante. C'est ce que nous allons voir dans ces deux tables rondes.

Je vous propose sans plus attendre que l'on commence nos débats en demandant justement aux acteurs de la recherche, de l'enseignement et de ces pôles qui sont en voie de constitution, qui sont souvent tout à fait constitués à l'étranger et dont certains commencent à émerger en France, de leur demander « comment ça marche ? ». Nous allons donc entendre successivement, Philippe Kourilsky, qui est donc le directeur général de l'Institut Pasteur et professeur au Collège de France, puis Bernard Belloc, ancien Président de la Conférence des Présidents d'Université. Puis, nous aurons une table ronde avec différents acteurs du seul vrai gros et beau cluster français, qui est celui de Grenoble. Je vous donne rendez-vous dans quelques instants et tout de suite je propose à Philippe Kourilsky de venir nous délivrer quelques propos liminaires.

Philippe Kourilsky : Mesdames et Messieurs, bonjour, bienvenue à l'Institut Pasteur. Que la croissance doit être fondée sur l'innovation et la connaissance, je pense que tout le monde en est d'accord. Or, nous constatons en France, selon de multiples indicateurs, une perte de vitesse, alors même qu'il suffit d'aller se promener en Chine ou au Brésil pour voir la montée en puissance d'autres acteurs qui vont occuper un terrain extrêmement important. Dans mon propos liminaire, je vais beaucoup parler de recherche, ne croyez pas que pour autant je néglige ou j'ignore l'entreprise. Ce n'est pas du tout le cas. Et je sais que d'autres en parleront aujourd'hui mieux que je ne pourrais le faire.

À l'évidence nous avons besoin d'un changement majeur. Aller de façon agressive, au sens latin du terme, vers la société de l'innovation requiert un véritable changement de posture à différents niveaux. J'en énumérerai quelques-uns.

Le niveau politique est évident. Je suis frappé comme scientifique de voir à quel point le milieu politique reste peu imprégné des problématiques de la recherche et de l'innovation. Je pense que la prise de conscience du monde politique, qui est en train de se faire aujourd'hui, est absolument essentielle. Un changement de posture doit se produire à beaucoup de niveaux. De ce point de vue, je voudrais lancer une pierre dans mon propre jardin, celui des scientifiques, des chercheurs, du monde académique... pour vous dire que lorsqu'on parle d'innovation, il y a une dimension éthique implicite. Parce que quand on parle d'innovation, on imagine que c'est en mieux et par conséquent, par ce simple raisonnement, il est évident que la décision d'innover ne peut pas revenir seulement à ceux qui sont à la source des innovations. Je pense que quelques malentendus grandioses auxquels nous assistons - les OGM étant l'un des plus spectaculaires, le vaccin contre l'hépatite B. en étant un autre particulièrement sensible quand on est à l'institut Pasteur - reflètent un manque de partage qui mérite d'être analysé. Et d'être analysé, non pas seulement du point de vue de la communication, mais aussi du point de vue de l'éthique sociale.

Ce changement de posture requiert à l'évidence une réflexion sur la décentralisation et la transversalité. L'innovation est à ce prix et je vais en dire quelques mots. Pour ma part, je souhaite mettre l'accent sur l'importance essentielle de la recherche fondamentale dans les universités et les grandes écoles. Encore une fois, ce n'est pas que je néglige l'entreprise, les transferts etc. Mais enfin, la recherche fondamentale dans les universités et les grandes écoles, dans ce que je baptiserai du terme de monde académique, c'est quand même la source. Si on coupe la source, il n'y a plus rien derrière, il n'y a pas de fleuve. Et je le dis fortement, parce que dans les débats auxquels nous assistons dans de nombreuses sphères, dans les ministères, aujourd'hui même, etc. On donne beaucoup d'importance aux paramètres économiques, c'est normal, mais il ne faut pas oublier la source. La source, c'est la connaissance, c'est donc la recherche, c'est donc la recherche fondamentale. Et l'innovation est très branchée, si j'ose dire, sur la recherche la plus fondamentale.

Il y a une autre raison, c'est que le monde académique est, en quelque sorte, le conservatoire du temps long. Nous vivons dans une société où, pour reprendre l'expression de mon collègue au Collège de France, Pierre Rosanvallon, la démocratie a raccourci le temps. La démocratie est devenue la gestion du temps court. J'en veux pour indication, par exemple, qu'on raccourcit le mandat du Président de la République à cinq ans. On n'a pas, dans le système démocratique, de système qui conserve les options du temps long. Or, les universités, le monde académique au sens large, les instituts de recherche... sont des conservatoires de ce temps long. C'est là où se pense, ce n'est pas que là, mais c'est l'un des lieux où se pense le long terme, où la prévision se fait et où, bien sûr, l'éducation - le long terme par excellence - se prépare. Une importance énorme doit être accordée, à mes yeux, au monde académique et son rôle essentiel doit être mis en exergue.

Or, il faut reconnaître que socialement ce monde académique, aujourd'hui, est sous valorisé. On ne peut pas dire une chose et son contraire. On ne peut pas dire que l'éducation et la recherche sont importantes et avoir des chercheurs que, dans le système public, on recrute, à bac plus 15, à 2000 € par mois. Ça n'est pas vrai. Cette sous-valorisation est très préoccupante. On la constate dans l'espace social au sens large, comme au niveau politique. Le monde académique n'est pas suffisamment écouté. Ou même entendu. Ce manque de considération est épuisant pour ces acteurs essentiels, dans la chaîne qui produit l'innovation et qui débouche sur un meilleur être économique. Et donc, il est normal, et j'allais presque dire il est heureux, qu'aujourd'hui le monde académique soit en crise. Cette crise est normale,

elle était évidente est devait se produire. Il est heureux qu'elle se produise. Les acteurs académiques ne sont pas au niveau où il devrait être.

De plus, il nous faut prendre en compte certaines caractéristiques du système français. Comme l'a dit Christian Blanc, nous sommes dans un système qui a produit beaucoup d'excellentes choses mais qui, aujourd'hui, atteint ses limites. Pour ma part, avec quelques collègues, nous nous sommes attelés à la rédaction d'un manifeste intitulé « Du nerf », « Du nerf » c'était : Donner Un Nouvel Essor à la Recherche Française. Pour moi, ce qui a produit un déclic, c'est une réunion au Ministère de la recherche, où, pour discuter d'un problème d'organisation des infrastructures en France, dans le domaine spécialisé des sciences de la vie, nous étions 140 dans un amphithéâtre. Pour prendre une décision il était évident qu'il fallait une vingtaine d'acteurs tous d'accord, sans quoi rien ne se faisait. Donc un système d'une réactivité proche de zéro.

Notre système - et je reprends quelques termes qui ont été publiés dans ce manifeste - me parait fondé sur une architecture bancaire et ce pour de nombreuses raisons. La plus importante, à mes yeux, est que sa centralisation est excessive. Le phénomène est amplifié par notre structure particulière, les grandes écoles, l'Université. Les grandes écoles ont toute leur valeur, je suis issu d'une grande école, je ne suis pas hostile aux grandes écoles bien au contraire. Il n'empêche que ce double système pose quelques problèmes d'aménagement vis-à-vis des universités et des systèmes de recherche fondés sur des organismes qui sont eux-mêmes très centralisés. Donc, nous avons un système dans lequel les organisations décentralisées qui devraient être appuyées par des universités sont, en quelque sorte, étouffées, ou en tout cas rendues dépendantes d'un système central par l'architecture même du dispositif.

Je voudrais dire à ce stade que si on recale l'architecture du système, comme je pense qu'on doit le faire, avec des pouvoirs délocalisés beaucoup plus importants transférés localement à des universités ou des campus de recherche, des pôles locaux, ou tout ce que l'on voudra, cela implique un déplacement des organismes de recherche vers quelque chose qui, de près ou de loin, recouvre une fonction d'agence de moyens. Ce déplacement pose problème. Et ce sera peut-être l'un des points de discussion. La création d'une agence de recherche, aujourd'hui, dont les contours sont encore largement à définir, pose le problème de fond de savoir si l'on est en train de rajouter une nouvelle couche à un dispositif qui en a déjà pas mal ou si on est en train de préparer une transition vers un dispositif qui va être, en gros, un ensemble d'agences de moyens qui vont pouvoir irriguer des dispositifs locaux, singuliers, centrés autour d'universités, de grandes écoles, de pôles... peu importe, du moment que c'est efficace.

Permettez-moi de saluer une seconde les vertus de ces dispositifs localisés, de ces campus, de leur version environnée qu'on appelle des clusters ou des grands pôles. D'abord, dans les systèmes que nous connaissons en recherche, un point très important est qu'il n'y a à peu près aucun dispositif de gestion des ressources humaines. Cela est quasi impossible dans un système centralisé à l'échelon national. Je pense que les dégâts de cette absence sont très importants. La deuxième chose, c'est qu'il ne faut pas croire, et ici à l'Institut Pasteur nous en avons réellement l'expérience puisque nous sommes l'un des campus en sciences de la vie les plus organisés, que la valorisation de la recherche puisse être efficacement gérée de façon trop centralisée. Le rapport avec les industriels n'est pas non plus quelque chose qui peut être géré, dans tous les endroits de France, à partir de Paris. Cela n'a pas de sens. La relation avec les industries, avec les start-up, requiert une relation de proximité, une relation de confiance, un professionnalisme qui a tout intérêt à avoir, au minimum, un bras localisé très important. De

même, si l'on pense mécénat, si l'on pense relations avec le public, si l'on pense explications, si l'on pense dialogues... cette relation directe locale est absolument essentielle.

Donc, au total, je suis convaincu qu'il faut évoluer vers beaucoup plus de décentralisation, de déconcentration et de responsabilisation locale. Cela me paraît être la clef de notre avenir. Bien entendu, il appartient à d'autres dispositifs qui sont nationaux, voire européens, d'organiser la transversalité, la coordination, cela va de soi. Mais sans l'unité de base locale de production des savoirs et des savoir-faire, je pense qu'on construit sur le sable. On construit des systèmes étouffants, faits de couches trop nombreuses, qui visent à coordonner des acteurs de gouvernance sans dispositif efficace, ceci conduit à des systèmes dont la réactivité est proche de zéro. Une partie de l'innovation se joue, bien entendu, sur l'étincelle du savoir, mais évidemment aussi sur la vitesse des développements. Je vous remercie.

Philippe Manière : merci Philippe Kourilsky. Je vais maintenant tout simplement donner la parole à Bernard Belloc pour qu'il nous donne son point de vue sur le sujet qui nous occupe aujourd'hui. Et on passera ensuite à la table ronde.

Bernard Belloc : Mesdames et Messieurs, chers amis, je ne vais pas dire des choses très différentes de ce que vient de dire le professeur Kourilsky. En particulier, j'ai beaucoup apprécié qu'il mette en avant la source de tout, qui est la recherche fondamentale dans tous les secteurs, qu'elle soit menée dans les universités, les grandes écoles ou les organismes de recherche.

J'ai beaucoup apprécié également la référence au temps. C'est vrai que nous sommes dans une société où le temps s'est, de manière curieuse, raccourci. Il n'y a plus d'endroit autre que le monde académique, pour reprendre son expression, pour justement donner du temps au temps, tout simplement. Il y a des choses qui ne se font qu'avec le temps.

Je suis vraiment heureux de m'exprimer ici, non pas au nom de la conférence des Présidents d'Université, mais disons grâce, peut-être, à l'expérience que j'ai pu acquérir en étant Président d'Université, en étant Président de la conférence des Présidents. Grâce à toutes les personnes que j'ai rencontrées, notamment au cours de ces deux ou trois dernières années, dans le monde entier, dans tous les pays, des responsables politiques, des collègues...

J'ai vu beaucoup d'expériences. Et, effectivement on se rend compte que toutes ces expériences ont des traits en commun. Malheureusement, ce ne sont pas les traits que l'on rencontre dans notre système. C'est ça le problème. D'ailleurs, en France, on voit bien qu'il y a des rayons de bibliothèque entiers de rapports, d'articles, d'études... qui convergent. Mais, ça reste très théorique et la responsabilité des décideurs politiques reste encore à engager. Je suis ravi que cet après-midi le nombre des participants montre que nous sommes nombreux à vouloir forcer un petit peu les choses.

On peut mettre l'accent sur les moyens. Certains parlent des moyens insuffisants, c'est vrai. On peut mettre l'accent sur les structures. Les structures ne sont pas adaptées. Dans tous les cas, il est sûr que ce n'est pas une simple question de moyens et que ce n'est pas une simple question de structures. Donc, j'ai beaucoup regardé ce qui se passait ailleurs. Comment c'est organisé, de près, de l'intérieur, en discutant avec des Présidents d'université dans le monde

entier, des responsables politiques de tous bords. Je sais très bien que comparer n'est pas forcément raisonnable, mais croire qu'on peut avoir raison tout seul non plus.

Ailleurs, on constate que l'enseignement supérieur est rarement séparé de la recherche. Que la dualité Universités-Ecoles n'est pas poussée au paroxysme, comme nous la connaissons ici en France. Que, partout, des passerelles entre enseignement supérieur, recherche et industrie sont systématiquement recherchées, sans complexe ni réticence, dans une coopération gagnant-gagnant pour les acteurs de ces coopérations et gagnant surtout pour les populations. Car, au fond, c'est ce progrès dans le bien-être des citoyens que nous recherchons à travers ces actions. De plus, je constate que dans beaucoup d'endroits les universités, très souvent, disposent d'une autonomie complète.

Est-ce que notre système est le meilleur ? Je ne vais pas avoir la cruauté de rappeler tous les chiffres. Donnons simplement quelques données qui me tiennent à cœur. Regardez le dernier rapport de l'OCDE, en termes de scolarisation dans l'enseignement supérieur, en termes de taux de diplômation de nos jeunes, nous sommes largement classés dans la deuxième moitié. Et l'OCDE, c'est très grand ! Il y a des pays très variés, il y a les pays riches et il y a des pays moins riches aussi. Nous sommes dans la seconde moitié. Si je regarde le dernier rapport de l'observatoire des sciences et techniques, la part relative de la production scientifique française régresse. La croissance française, Christian Blanc le rappelait, elle est structurellement faible. Nous sommes à la remorque quelque soit le gouvernement. Gauche ou droite. Nous sommes à la remorque de la conjoncture économique mondiale. Ça monte ailleurs, on espère que ça va monter chez nous... Ça baisse ailleurs, hélas ça va baisser chez nous... Bref, on ne maîtrise plus beaucoup notre futur. Ce qui est quand même assez grave.

Ce n'est pas du tout un déclin de nos élites, un déclin de notre pays. Je pense simplement que notre organisation est totalement dépassée par rapport aux évolutions actuelles. Aucun des trois piliers de notre système, universités, grandes écoles, organismes de recherche - je me cantonne au monde académique - n'est actuellement adapté à l'objectif qui pourrait être - pourquoi pas ? - celui d'une France qui jouerait les premiers rôles dans l'économie et la société de la connaissance.

Je voudrais d'abord lever des malentendus, ou plutôt éviter des contresens. Cet après-midi on parlera beaucoup des acteurs des universités. Naturellement, dans ma bouche les universités ça comprend tout ce qui est enseignement supérieur, universités, grandes écoles et tout ce qui concerne l'enseignement supérieur. C'est peu connu, mais la CPU rassemble les Présidents d'Université, mais aussi les responsables de toutes les grandes écoles, et des établissements d'enseignement supérieur sous tutelle de l'éducation nationale. Donc, lorsque j'étais premier vice-Président de la CPU, j'ai pu avoir une vision d'ensemble du tableau. Et je pense que partout le modèle est dépassé.

Les grandes écoles ont pour avantages de sélectionner les meilleurs étudiants, de disposer de beaucoup plus de moyens que les universités et donc il y a une sorte de mise en perspective qui frise le trompe-l'œil. Mais en réalité, et je ne veux pas être trop cruel, et puis ce classement vaut ce qu'il vaut, il faut jeter un œil sur le classement de l'Université de Shanghai. Je rappelle que les trois premiers établissements français qui y apparaissent sont trois universités : Paris-VI, Pierre et Marie Curie, Paris 11, Paris-Sud, et Strasbourg, Louis Pasteur. On retrouve Normale-Sup presque à égalité avec Louis Pasteur. On retrouve ensuite, plus de 100 rangs derrière, Polytechnique. Il y a plus de 10 ou 12 Universités françaises qui sont devant. Les Mines croisent autour de la 500e place, avec plus de quinze Universités françaises

devant. Nos amis chinois sont sans doute peu experts dans la connaissance et la maîtrise du génie français, mais tout de même !

Une autre difficulté, la séparation institutionnelle en France de la recherche et de l'enseignement supérieur. Ça ne date pas des lois Chevènement et Savary, mais la loi Chevènement et la loi Savary ont vraiment cristallisé les choses. La première ne traite que de la recherche publique et la seconde ne traite que de l'enseignement supérieur. Vous pouvez les lire et les relire, il y a une loi sur la recherche publique, et, par ailleurs, une loi sur l'enseignement supérieur. Bien sûr, les enseignants-chercheurs doivent faire de la recherche etc. Mais ces deux lois ont figé les choses, institutionnellement parlant, et en France on sait ce que ça veut dire ! Ça veut dire des règles, ça veut dire des choses excessivement dures dans l'architecture institutionnelle... Ces deux lois ont figé les choses. J'ai amené plusieurs citations. Je vais me contenter d'une seule, celle du principal adjoint de l'Université de Stanford qui est également Doyen pour la recherche : « entre 1970 et 2004, nous dit-il, l'Université de Stanford a reçu plus de prix Nobel que la France dans son ensemble » - je vous rappelle que Stanford, c'est quelques milliers d'étudiants, ce n'est pas 300 000 étudiants, c'est tout petit Stanford. Il continue en disant « c'est une chose difficile à comprendre, un aperçu historique peut nous éclairer : le choix différent qu'a fait la France depuis la seconde guerre mondiale, dit-il, a été de séparer l'enseignement supérieur et la recherche. Celui de l'Amérique vient du fait que l'essentiel de la recherche se fait dans le cadre de l'enseignement supérieur. Les élèves reçoivent leurs enseignements d'enseignants qui se passionnent pour la recherche. Les professeurs d'Université sont enrichis par la diversité de leurs étudiants. » J'aurais pu citer le Président sortant du MIT, il dit la même chose. Quand je dis ça, en général, on me dit « oui mais les universités américaines ont des moyens sans commune mesure avec les universités françaises ». D'accord. Le Royaume-Uni, qui consacre une part de son PIB à la recherche moins importante que la France, fait en général mieux, quelques soient les indicateurs que l'on choisisse. Oxford et Cambridge sont dans les 10 premiers du classement de Shanghai. Aucun établissement français n'y est. Donc mystère. Le problème, c'est donc que, quand bien même nous disposerions de postes et de moyens, nos performances n'en seraient pas améliorées en proportion. C'est vraiment un problème de système.

Quelques questions que tout le monde connaît. Celle des universitaires d'envergure mondiale ? Celle de la rémunération et de l'environnement nécessaire pour rendre attractive une carrière en France ? Vous avez la réponse. Au sein de nos établissements publics nous recrutons ces chercheurs, ces universitaires à travers les concours de fonctionnaires et nous les rémunérons aux indices correspondant dans la fonction publique. C'est noble le service public ! Mais il y a un petit problème lorsqu'on n'est plus seul à jouer dans la cour. De toute manière, quand bien même ces problèmes seraient résolus, comment faire arbitrer dans un laps de temps raisonnable, les financements des équipements et des laboratoires dont ils ont besoin pour travailler ? Si on regarde tous les grands pays, qui sont nos amis et nos concurrents, ils se sont tous dotés des outils institutionnels qui permettent justement de pouvoir faire des offres convenables aux chercheurs et aux universitaires de haut niveau. La banque européenne d'investissement a des lignes de crédit pour financer les projets globaux de recherche, salaires, équipements, murs etc. Comment peuvent faire les établissements français pour accéder à ces outils ? Il n'y a pas de réponse. Oxford a récemment emprunté plus de 10 millions d'Euros. Quelle université, quel établissement français pourrait faire ça ? Robert Lacroix tout à l'heure, je pense, vous expliquera comment à l'Université de Montréal, il a pu lever des fonds considérables pour financer des projets de partenariat recherche fondamentale, application de la recherche, industrie. Je peux regarder autour de moi, vous

pouvez regarder, quels sont les mécanismes qui permettent de faire ça dans notre pays ? Il n'y en a pas.

Et quand bien même on dispose de l'argent, ça m'est arrivé personnellement et j'ai eu d'autres échos, et bien souvent il arrive qu'on ne puisse pas dépenser cet argent. Pourquoi ? Et bien parce que lorsqu'on fait rentrer de l'argent, des moyens, pour des projets de recherche dans des établissements publics français, on peut financer tous les équipements, toutes les missions, tout ce qu'on veut mais, vous ne pouvez rémunérer personne ! Que ce soit des universitaires, des chercheurs ou des personnels. Donc une rigidité absolue. Il y a des partenaires. Ce n'est pas forcément très compliqué sur des projets de trouver des partenaires. Le problème, c'est que dans le système public qui est le nôtre, une fois ces moyens rentrés on ne peut les dépenser que très difficilement. Il ne s'agit pas de tomber dans la gabegie. Mais les missions et les équipements c'est une chose, les rémunérations et les mécanismes incitatifs s'en est une autre.

Et, de toute manière, aucun établissement français de recherche ou d'enseignement supérieur ne dispose de l'organisation, de la gouvernance nécessaire pour pouvoir monter des projets d'envergure. C'est une réalité. Même si on crée les milliers de postes d'enseignants, les milliers de postes de chercheurs qui nous manquent cruellement. Comment ferait-on pour les recruter ? Il n'y a pas actuellement de niveau suffisant pour pouvoir les recruter facilement. S'agissant des professeurs, où est-ce qu'on les mettrait dans les universités ? Pour faire quoi ? Dans quels cours ? Dans des cours organisés dans des conditions lamentables ? Devant des étudiants dont 30 %, je vous le rappelle, à l'entrée de l'université déclarent, au moment de leur inscription, qu'ils ne veulent pas faire la filière dans laquelle ils sont en train de s'inscrire ? Parce que le système d'orientation, parce que le système de filtrage est complètement... j'allais dire désorienté, d'une certaine manière. Je crois que même si les moyens étaient là, comme par miracle, l'équation à résoudre demeurerait identique, c'est-à-dire recherche fondamentale plus application de la recherche plus enseignement supérieure égal croissance et développement. Et à cette équation-là nous n'aurions toujours pas la solution.

Les rapports, les expertises s'accumulent, le diagnostic est toujours le même. Pêle-mêle, on dénonce les structures internes et la gouvernance organisée, je vais être un petit peu dur pour optimiser la force des petits pouvoirs de couloir, et non pas pour favoriser une stratégie et une culture d'établissement. Pour qui l'a vécu, et nous sommes un certain nombre à l'avoir vécu, le poids de la gestion publique au quotidien rend très compliqué, voire impossible, toute ouverture novatrice et consomme énormément de moyens dans le fonctionnement d'usines à gaz d'une complexité invraisemblable. Lorsqu'on les décrit, personne ne nous croit ! Notamment à l'étranger.

La centralisation excessive mise au service d'un pilotage fictif. Je suis maintenant persuadé que le commandement en chef tient une barre sans gouvernail. Les vrais pilotes sont évidemment les corporatismes de tout poil. Ça, c'est une conséquence du centralisme. Il est beaucoup plus facile de faire jouer des lobbyistes corporatistes avec un système très centralisé qu'avec un système décentralisé. Tout spécialiste de théorie des organisations, vous le racontera.

Quelques pistes de solution : des changements structurels. On les connaît tous, réorganisation interne, transparence des procédures de décision, évaluation à tous les niveaux, sortir de l'infiniment complexe administratif pour aller vers un fonctionnement moderne, souple, avec

des contrôles publics renforcés, dans le cadre de règles claires... Qu'on sache à quel jeu on joue. Laissez les établissements respirer l'oxygène de l'autonomie.

En contrepartie une évaluation impliquant des conséquences positives et négatives. Je disais au Ministre de la recherche, récemment, le problème en France n'est pas qu'il n'y a pas d'évaluation, le problème c'est qu'elle n'a aucune conséquence dans 90 % des cas ! Je parle de l'évaluation institutionnelle. C'est ça le problème. De l'évaluation, il y en a sans arrêt, le problème c'est qu'elle n'est pas utilisée pour changer les choses, pour réorienter les actions, pour arrêter certaines actions, certains projets qui ne marchent pas.

Laissez donc les établissements jouir d'un peu plus d'autonomie. Tous les détails techniques, tout le monde connaît. Et, grâce à ces changements, les universités pourraient devenir un petit peu plus fortes, un petit peu plus capables d'être responsables. Les établissements publics en France, les Universités singulièrement mais c'est vrai des grandes écoles aussi, ce sont des sortes de mineurs auxquels on donne un petit peu d'argent de poche. Ça, c'est dans le meilleur des cas. Dans le pire des cas ce sont des majeurs sous tutelle. Au sens juridique de l'expression. C'est-à-dire que vous avez toujours quelqu'un pour vous dire ce qu'il faut faire quand c'est important. Il faut dégager nos établissements, universités et grandes écoles - et je pense aussi d'une certaine manière organismes de recherche - de cette mise sous tutelle quasi systématique. Et, ensuite, il faut les rendre responsables de leurs actes. Et, enfin, il faut évidemment les confier aux régions. Il faut un chef d'orchestre. Il faut décentraliser et vous verrez apparaître des acteurs capables de se fédérer.

Pourquoi on a tant de problème pour que les universités se parlent entre elles et portent des projets ensemble ? Parce qu'on ne peut véritablement coopérer avec des partenaires que si l'on est soi-même un partenaire crédible et fort. Sinon, le jeu consiste à faire en sorte que votre voisin n'ait pas plus de choses que vous. Le jeu ne consiste pas à ce que l'ensemble soit optimisé. Il y a une telle méfiance qui fait que, lorsque vous êtes faible, le jeu consiste à ce que, surtout, le voisin n'ait pas plus que vous ! Ça aussi, c'est très connu des sociologues. Par contre, entre personnes majeures, responsables - par responsables je veux dire qui savent qu'elles vont subir les conséquences de leurs projets, de leurs décisions en plus ou en moins - les choses sont très différentes. Les choses sont très différentes parce que vous pouvez, entre adultes responsables, nouer des partenariats, faire des projets, avoir une projection vers l'avenir.

Dernier point qui est tout à fait important. Parce que quand vous avez dit tout ça, si vous avez un décideur politique en face de vous, il vous dit « oui, oui, je suis bien d'accord, mais comment on fait pour changer ? » Il est une méthode qu'il faut éviter, c'est le grand soir révolutionnaire, c'est le changement obligatoire et uniforme pour tous à la date t. Si on se lance dans un truc comme ça, on va tous y laisser les dernières énergies qui nous restent. Par contre, il est une autre méthode, qui d'ailleurs est rendue possible par la loi Savary, sans rien y toucher, c'est la méthode de l'expérimentation. Des expériences dûment encadrées, dûment évaluées. Laissons à ceux qui veulent changer la liberté de changer. Et laissons à ceux qui ne veulent pas changer la liberté de ne pas changer. Évidemment il faut limiter ça un peu dans le temps, il ne faut pas donner de primes au conservatisme. Mais, pour ma part, je suis persuadé que, mis bout à bout, tous ces éléments de changements structurels, cette possibilité de changer pour ceux qui se sentent assez fort et assez près pour le faire, cette possibilité de rester un petit peu sur la réserve pour ceux qui ne se sentent pas près pour des raisons X ou Y... je crois qu'assez rapidement cela reviendra à créer un mouvement dont on verra assez vite les avantages. Et ceux qui n'ont pas voulu bouger verront assez rapidement les avantages.

C'est une sorte de mouvement qu'il faut créer. Ce n'est pas la réforme à la date t, de tout, obligatoire pour tous. Il faut créer ce mouvement, enclencher, se donner un petit peu le temps de voir apparaître les premiers bienfaits de ce changement. Et, au fur et à mesure que ces bienfaits apparaîtront, que ces éléments positifs apparaîtront, tout le monde s'y mettra.

Le rôle de l'État dans tout cela ? Mais il est essentiel. Il faut qu'il garantisse l'organisation et le financement de la recherche fondamentale. Qui est plus que jamais aujourd'hui le bien collectif de la nation le plus précieux. Seule la collectivité nationale, c'est vrai dans tous les grands pays qui nous entourent, a toujours eu le rôle de coordonnateur et de financeur de la recherche fondamentale. Les entreprises peuvent participer au financement de la recherche fondamentale, mais ça ne peut être que sur des points particuliers, sur des projets particuliers parce que c'est lié à des applications qu'on a en vue etc. Mais il ne faut pas demander aux entreprises de financer de la recherche fondamentale de manière systématique. C'est le rôle de l'État. C'est le premier rôle d'un État, de la collectivité nationale. Pas forcément à 100 %, mais très majoritairement.

Qu'est-ce que l'État doit faire d'autre ? Il doit s'assurer qu'aucun territoire ne reste à quai si le mouvement s'enclenche. Bien entendu, c'est un rôle de régulateur intelligent que l'État jouera. Et il cessera de passer son énergie et de dépenser l'argent des contribuables pour vérifier pointilleusement si nous mettons tous les points et toutes les virgules prévus par tous les alinéas, tous les règlements et toutes les lois de notre cher pays.

Philippe Manière : Merci beaucoup Bernard Belloc pour ces propos forts et fermes. Nous avons donc entendu Philippe Kourilsky et Bernard Belloc, et je vais maintenant leur demander de me rejoindre pour la table ronde. Je vais demander à Alain Mérieux de venir à la tribune ainsi qu'à quatre acteurs de ce cluster grenoblois dont nous avons déjà parlé qui sont Yannick Vallée, Président de l'Université Joseph Fourier, Paul Jacquet, Président de l'INPG. Jean Therme, directeur du CEA et Jean-Michel Lamure, qui est le Président de SOITEC.

Merci à tous. Merci à vous d'être venus pour nous, aujourd'hui, de Lyon pour Alain Mérieux, et de Grenoble pour les autres. J'ai envie de commencer par vous Alain Mérieux en vous demandant comment vous réagissez à ce que nous avons entendu pour l'instant ? Est-ce que ce sont des choses qui vous ont surpris ou pas ? Enthousiasmé ou pas ? Et donné de l'espoir pour l'avenir ou pas ?

Alain Mérieux : Je vais être très direct. Surpris non, enthousiasmé non. Il faut reprendre un peu le moral. Je sais les difficultés que connaissent les universitaires, je sais toutes les difficultés auxquelles est soumise la recherche fondamentale, mais il faut peut-être essayer de changer un peu de discours.

J'ai personnellement une longue expérience dans le domaine des sciences de la vie, de la biologie et du diagnostic. Une expérience toujours assez internationale puisque 80 % de nos activités sont réalisées à l'étranger. Avec des budgets de recherche conséquents, de l'ordre de 15 % du chiffre d'affaire. C'est le propre de la biologie : on ne peut penser qu'à très long terme, c'est très important, en investissant assez lourdement en recherche et étant très international. Ce qui parfois d'ailleurs n'est pas très bien vu de l'environnement financier parce que l'on prend relativement beaucoup de risques.

J'ajouterais que, en tant qu'industriel, je suis assez peu libéral en amont. Je trouve que pour aborder les grandes pathologies au niveau mondial, comme le sida, les nouvelles souches de tuberculose ou la malaria, il faut l'intervention des grands programmes nationaux ou internationaux parce qu'il faut beaucoup, beaucoup d'argent. Et je crois qu'il faut qu'il y ait dans notre activité de tels programmes.

Je veux dire également que j'ai eu une expérience avec des universités puisque j'ai été, pendant pas mal d'années, le vice-Président en charge de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'international dans la région Rhône-Alpes. J'ai été frappé par l'enthousiasme des universitaires pour travailler ensemble, avec nous. De voir également que les expériences internationales nous ont beaucoup appris. On peut évoquer la Catalogne avec M. Subirà. Je connais aussi le Québec et j'ai été très présent également à Shanghai où on a beaucoup appris. Et où nous avons tous beaucoup appris. Je crois également que l'un des dangers de la France, c'est un petit peu une anaérobiose hexagonale assez triste. Et je me rappelle mon premier déjeuner avec le Président Pujol, qui m'a dit, en 1986, « en France vous avez perdu l'aléghria, la joie de vivre » et je crois que je m'en suis rappelé, en essayant de la garder.

Enfin, un dernier point, nous avons besoin, nous, industriels, d'un environnement riche en enseignement supérieur et en recherche. C'est fondamental. Nous n'investissons dans nos centres de manufacturing, de production ou de recherche que si nous avons, à côté de nous, un environnement spécifique très fort où nos collaborateurs peuvent trouver une culture d'échange, de dialogue et de remise en question. C'est indispensable de se remettre toujours en question. On a besoin également de ce que j'appelle de l'irrationnel, c'est-à-dire l'alchimie des hommes. Il faut qu'avec nos collègues universitaires on n'ait pas de complexe de supériorité ni d'infériorité. Et qu'on ait des relations qui soient basées sur le respect mutuel. Quand on est différent et qu'on se comprend, on est bien meilleur.

Donc, je dirais que de par mes expériences je suis résolument optimiste. Nous avons d'ailleurs aujourd'hui un lyonnais entouré de quatre grenoblois, ce qui était encore impossible il y a quelques années. Vous voyez qu'on arrive à faire bouger les choses ! Tout est possible. Mais il faut avoir cet environnement dans un monde qui est de plus en plus complexe.

Il faut savoir également que, jusqu'à maintenant, c'était toujours le leadership américain, avec des moyens considérables. Mais, nous avons désormais une émergence de pays comme la Chine ou l'Inde dans lesquels nous sommes présents et où tout va très, très vite.

Je donnerais un dernier exemple. Lorsque le mur de Berlin s'est écroulé, la région Rhône-Alpes, les universitaires de Rhône-Alpes ont reçu à bras ouverts leurs collègues qui venaient des pays de l'Est. Deux ans après, toutes les universités de l'Est étaient autonomes. Je ne parle pas des universités françaises. Tout cela pour vous dire qu'il y a quand même aussi, quelque part, une question de volonté. Il faut avoir une vision. On a besoin d'une vision partagée et ensuite il faut la volonté. Moi, je suis partisan de forcer les barrages. Voilà mon point de vue, tout simplement, et je vais laisser la parole aux grenoblois car ils sont assez bons, vous le verrez.

Philippe Manière : Vous êtes aussi l'un des adhérents de l'institut Montaigne et dans le cadre d'un groupe de travail sur l'enseignement supérieur vous avez abordé la question de la réforme de ce système. Sur cette question est-ce que vous êtes plus pour la méthode du grand soir ou pour une méthode d'expérimentation ?

Alain Mérieux : Je dirais les deux. Il faut quand même changer les mentalités. J'ai trouvé, par expérience, les universités de la région Rhône-Alpes beaucoup plus ouvertes que les chambres de commerce. Les chambres de commerce sont beaucoup plus conservatrices que le monde universitaire, qui est prêt à bouger. Je l'ai vérifié sur le terrain. Les représentants des chambres de commerce qui sont dans la salle le savent, je n'en fais pas du tout un secret.

Ensuite, nous n'avons jamais joué les différences entre les grandes écoles et les universités, c'est le même combat. Encore une fois je suis résolument optimiste, mais je suis partisan d'arriver un peu en force.

Philippe Manière : Alain Mérieux vous avez été le vice-Président du conseil régional de Rhône-Alpes. Ces sujets ne sont pas tous complètement nouveaux. Ils ont déjà été abordés de façon à peu près comparable par beaucoup de gens. Comment expliquez-vous que sur un sujet sur lequel il semble que le bon sens et le consensus soient là, les choses n'avancent pas plus vite au niveau de la décision politique ? Comment contourner tous les obstacles ?

Alain Mérieux : Je ne sais pas. Je voudrais faire une nuance, je suis pour la décentralisation, certes, mais le gros danger avec la décentralisation, en France, c'est le saupoudrage qui accompagne la décentralisation. J'étais à Marseille il y a peu de temps, je vais souvent à Strasbourg, je suis lyonnais. Partout on entend « c'est la deuxième région en biologie après Paris ». Ça fait donc au moins trois régions qui sont la deuxième ! On a sept Cancéropôles, huit Génomôles, cinq Biopôles... on perd notre crédibilité à l'extérieur. On ne peut pas être bon partout. Il faut qu'il y ait, quelque part, une volonté de ne pas saupoudrer et d'essayer de se rassembler pour avoir une taille compétitive et l'excellence, car on est jugé à l'aune internationale. Le seul critère, c'est d'être aussi bon, sinon meilleur, que les autres. Et dans ce domaine on ne peut être qu'excellent.

Philippe Manière : Vous avez répondu, et c'est légitime, en tant qu'élu local, mais je voudrais vous poser la même question en tant qu'acteur politique au sens large. Il semblerait que les pistes soient largement explorées depuis longtemps, d'après vous qu'est ce qui fait que Paris n'arrive pas à décliner cette logique dans l'action ?

Alain Mérieux : Je crois d'abord que le monde de la science et de l'université fait peur. Il fait peur aux élus généralement. Le politique a peur. Pas seulement des manifestations. Les universitaires sont assez vifs en rhétorique, donc il faut faire attention... Les chercheurs ne trouvent plus leur place dans la société ni la reconnaissance qui leur est due. C'est donc un monde qui est relativement tenu à l'écart par les politiques, gauche et droite confondues.

Depuis MM. Fauroux et Curien, on a eu une espèce de grand désert. On a eu un désert parce qu'on n'a pas voulu décider. Et je regrette beaucoup qu'au niveau de la recherche et de l'enseignement supérieur les décisions ne soient pas prises au sommet de l'État. Et il faut afficher, comme je l'ai vu à Shanghai, comme je l'ai vu au Québec, comme je l'ai vu en Catalogne... que la priorité, c'est l'enseignement supérieur, la recherche et la technologie. Parce que c'est le monde de demain ! Pour faire du bon social, il faut être compétitif en économie. Et pour être compétitif en économie, il faut créer de la valeur ajoutée qui ne vient que de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie. Le reste, aujourd'hui, est littérature. Les pays émergents, qui fabriquaient il y a peu de temps des chemises et des chaussures, font aujourd'hui une excellente recherche en biotechnologie. Il faut vraiment s'agiter un peu.

Philippe Manière : Citons le cas de cet industriel qui affirmait qu'il était parti en Chine pour les prix de production et qu'il y restait en raison de la qualité de la recherche et de la technologie.

Peut-être allons-nous maintenant commencer le tour de table des grenoblois, puisque nous avons la chance d'avoir quatre grenoblois qui incarnent les clusters en France. Peut-être Jean Therme, pour commencer, qui est directeur du CEA, pour qu'il nous donne son point de vue, pour qu'il nous dise par quel miracle, malgré tous les obstacles rencontrés, vous êtes parvenus à construire ce modèle unique en France ?

Jean Therme : Tout d'abord cela ne relève pas du miracle. C'est le fruit d'une évolution très lente dans le temps. Les racines du modèle grenoblois remontent à environ 50 ans, à l'époque qu'on appelle « des trois Louis ». Il s'agit des hommes qui ont inventé ce couplage entre la recherche, l'enseignement et l'industrie : Louis Weil, pour l'enseignement, Louis Néel, pour la recherche et Louis Merlin, pour l'industrie. Tous trois ont créé un concept dans lequel l'université, la recherche et l'industrie n'ont pas de complexes les uns vis-à-vis des autres et peuvent travailler systématiquement ensemble sur des sujets qui se renouvellent dans le temps. Il y a eu la mécanique, l'électrotechnique, l'électronique, puis la micro-électronique, puis demain, les nanotechnologies. Il y a une espèce de filiation de ces développements et de ces impulsions technologiques.

Il y a un autre élément important à Grenoble : l'état d'esprit. Nous avons, comme tout le monde, le « hardware » pour bien faire. C'est-à-dire un enseignement supérieur de qualité, un bon terreau scientifique, et même un volet international avec la présence de grands instruments comme l'ESRF. Nous disposons également d'un centre technologique et en France, on oublie très souvent que la recherche technologique joue un rôle central car elle assure le couplage entre la recherche fondamentale universitaire et la recherche industrielle. A Grenoble, c'est le CEA, et notamment le CEA Leti au coeur du pôle de compétitivité micro et nanotechnologies, qui constitue ce dispositif essentiel. Ce modèle existe aussi dans les pays anglo-saxons, directement dans les universités ou via des instituts spécialisés comme les Fraunhofer en Allemagne. En France, le dispositif est complètement figé.

A partir de ce socle, nous développons des entreprises endogènes. Puis, quand la masse critique est suffisante, commence la phase d'aimantation ; les entreprises étrangères arrivent pour être proches du pôle de compétitivité.

Au-delà du « hardware » que tout le monde possède à peu près, il y a aussi le « software », autrement dit ce qui fait que le système marche ou ne marche pas. Je vais être un peu provocateur et certainement réducteur mais je souhaiterais faire passer quelques messages. L'état d'esprit grenoblois est un peu particulier sur trois aspects. Premièrement, il est relativement rebelle, c'est-à-dire qu'il n'aime pas qu'on lui impose des modèles, il n'aime pas qu'on lui impose quoique ce soit d'ailleurs. Il invente lui-même ses modèles et son développement. Deuxièmement à Grenoble, le Président de l'INPG peut le confirmer, la sélection se fait beaucoup par la montagne. C'est-à-dire que de nombreux grenoblois, bon nombre des ingénieurs qui viennent se former, sont des montagnards, et d'ailleurs ils restent dans cette région parce qu'ils sont montagnards. Cela développe deux caractéristiques fondamentales. La première est qu'ils n'ont pas peur des défis et qu'ils se fixent eux-mêmes des défis extrêmement importants. La deuxième, est qu'ils ont le sens du collectif. Quand ça ne passe seul pas en montagne, il faut s'encorder et souvent faire confiance à un premier de cordée. Ces deux caractéristiques vont peut-être vous paraître complètement ridicules, mais ce sont elles qui forgent un état d'esprit très particulier.

La troisième particularité de l'état d'esprit grenoblois est liée, je pense, au fait que les grenoblois sont un peu des « gosses de pauvres ». J'ai entendu précédemment un discours. Je ne m'y associerai pas, je l'ai trouvé un peu « geignard ». Moi, je ne me plains jamais. Je préfère l'action. Quand vous regardez la dimension universitaire, scientifique et industrielle de la ville de Grenoble, cela n'a rien à voir avec sa situation géographique, coincée entre des montagnes, sans moyens de locomotion à peu près modernes... Nous nous débrouillons en nous disant que, de toute façon, nous n'avons pas tous les atouts en poche ; bref, qu'il faut en faire plus que les autres pour réussir comme les autres. C'est le comportement des gens qui doivent se battre pour obtenir ce qu'ils veulent. Dans certains endroits, le confort adoucit les velléités. Voilà quelque chose de très typique à Grenoble.

Maintenant, comment y arrive-t'on ? Si on respecte l'ensemble des règles du manuel, le manuel CEA, le manuel universitaire, le manuel industriel... on arrive à rien puisqu'il s'agit d'une somme d'interdits. Nous, nous aimons bien les interdits, nous faisons exactement l'inverse ou nous essayons de nous débrouiller pour passer au travers. Alors, souvent, nous sommes au-delà de la ligne blanche. Mais nous y arrivons tout de même. Nous nous autorisons également le droit d'expérimenter. Vous avez parlé de ce sujet, monsieur Belloc. Moi, je milite fortement pour l'expérimentation, je ne pense pas que le système global de recherche français soit capable d'évoluer d'une manière extrêmement positive sur une période de temps inférieure au siècle. Donc, il faut impulser le mouvement en favorisant l'expérimentation -technique mais aussi, et c'est moins courant, institutionnelle. Vous avez parlé du bazar français de la recherche avec des écoles d'ingénieurs, des universités, des EPST, d'autres bestioles étranges. Quand on discute au niveau d'un pôle comme celui de Grenoble, on discute entre individus, et non pas entre institutions, la différence est fondamentale. Chaque fois que les institutions reviennent à la manœuvre, on recule considérablement.

A un moment donné, il faut se dire que le système français est bloqué. Autorisons certaines zones franches à expérimenter. Mais, monsieur Belloc, ne mettons surtout pas de cadres et de limites, parce que ceux qui conçoivent les cadres et les limites sont justement ceux qui sont contre l'expérimentation. Laissons un peu de liberté au système, laissons les acteurs s'exprimer et il y aura des réussites dont on tirera les enseignements par la suite. Excusez-moi d'être un peu provocateur.

Philippe Manière : C'est fort bienvenu, au contraire. Peut-être maintenant va-t-on demander à Paul Jacquet, qui est le Président de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, de nous donner son ressenti sur cette expérience. Moi, ce qui me frappe beaucoup dans ce que vient de nous dire Jean Therme, c'est qu'il dit qu'on peut lever les interdits. Il me semblait qu'on ne pouvait pas courir de risques dans vos métiers, où on est très lié avec tous les corps de contrôle. J'ai entendu beaucoup d'universitaires qui m'expliquaient qu'ils allaient monter une association pour échapper aux règles à la Cour des Comptes etc. Enfin, rien n'est possible si on entend beaucoup de ceux qui ont tenté. Comment faites-vous, vous, collectivement, pour que les interdits soient plutôt un stimulus qu'un élément de paralysie ?

Paul Jacquet : Avant de répondre à votre question sur les interdits ou plus exactement sur les conditions d'émergence de pôle d'activité, j'utiliserai une métaphore.

Et, en restant sur le local, je dirais que c'est presque comme le gratin dauphinois : il y a autant de recettes que de dauphinois mais, peu ou prou, ce sont les mêmes ingrédients. Et les

ingrédients, c'est d'abord la qualité des acteurs en synergie au sein du triptyque classique recherche, formations supérieures et industrie.

Le deuxième ingrédient de base, c'est la tradition de travail en commun. À Grenoble, par exemple, on a toujours associé enseignement supérieur et recherche. C'est le modèle de l'INP Grenoble. On a implanté une école d'ingénieurs délocalisée à Valence et on a implanté conjointement un laboratoire.

À Grenoble, les laboratoires sont mixtes. À un moment donné de l'histoire de l'Université, Louis Néel a créé les Instituts Nationaux Polytechniques en France, dont un à Grenoble et il en a été le premier Président. Et, au moment où il créait ces universités technologiques constituées d'écoles d'ingénieurs, avec Michel Soutif comme Président de l'université qui est devenue Joseph Fourier, les laboratoires sont devenus des laboratoires communs et communs avec les organismes de recherche également. Donc, mixité des acteurs.

De la même manière, une tradition de partenariats industriels a été initiée très tôt à Grenoble. Jean Therme l'a évoquée avec des partenariats entre la recherche publique et les industriels, mais aussi entre industriels. C'est-à-dire que, localement, si on veut faire émerger des activités d'innovation, il est important que les industriels échangent également entre eux.

Ensuite, il faut des acteurs locaux capables d'apprécier les enjeux et de faire de la prospective. Et pour cela, il faut qu'ils se rencontrent.

À l'INP Grenoble, on a par exemple créé un club des partenaires industriels qui joue ce rôle là. Au niveau des universités du site grenoblois, on a décidé de se regrouper sous un label commun « Grenoble Universités », pour travailler plus efficacement ensemble sur des actions d'intérêt collectif.

Donc, des acteurs qui sont capables de faire de la prospective ensemble, d'être proactifs et également d'engager la stratégie et les moyens des institutions qu'ils représentent sur des projets et activités en partenariat. Cela me semble être un point très important.

Ce mode de fonctionnement interroge les organismes de recherche nationaux qui ont évidemment un rôle de régulation nationale de la recherche. Cependant, il faut que localement ils puissent être en capacité d'avoir des représentants qui engagent stratégie et moyens.

Enfin, autre point également essentiel, l'accompagnement des projets par les collectivités territoriales qui, de mon point de vue, est un facteur-clé de réussite.

Les collectivités territoriales qui assurent des prises de risque par des engagements financiers importants et/ou par la responsabilité de maîtrises d'ouvrage de projets ambitieux comme Minatec ont un rôle fondamental.

Pour revenir à votre question initiale « avec tous ces interdits, comment vous débrouillez-vous ? ». D'abord, ne jamais baisser les bras, évidemment ! Essayer toujours d'avancer ensemble est véritablement la seule solution, quoiqu'il arrive, et quel que soit l'environnement.

Pour ce qui est des universités et des écoles, nous avons à gérer, et ce de plus en plus, des activités en partenariat avec le monde industriel. En France, dans ce domaine, le vide juridique comblé par différentes structures n'est pas satisfaisant.

Les SAIC ont été créés, mais de mon point de vue, ils cumulent les inconvénients du privé et du public. Associations, filiales privées... peuvent servir également de support.

Sur ces structures là, un ajustement d'impédance entre le monde du public et celui du privé me semble nécessaire. La solution de la filiale, par exemple, m'apparaît une solution intéressante

dès l'instant où l'établissement d'enseignement supérieur est largement majoritaire au sein de sa filiale. De plus, une structure privée qui s'adresse au privé, facilite les relations. Ce qu'il reste à faire, et j'espère que la prochaine loi d'orientation y remédiera, c'est établir le lien juridique entre cette filiale de droit privé et l'établissement d'enseignement supérieur.

Philippe Manière : Donc, la montagne de réglementations et d'obstacles qu'on a évoquée, elle existe, mais si on a la volonté de le faire et si on ne se libère pas trop de la feuille de route qui est donnée par l'institution que l'on représente, on peut faire des choses. Je voudrais vous poser une autre question : comment faites-vous pour recruter les enseignants de qualité ? J'avais déjà remarqué dans « The Economist » qu'il y avait beaucoup de propositions d'embauche pour des professeurs venant d'endroits assez divers, d'Allemagne, d'Espagne... Comment faites-vous pour recruter à l'extérieur ? Est-ce que c'est possible ?

Paul Jacquet : Est-ce qu'on diffuse nos annonces de recrutement par voie de presse ? Je ne l'ai jamais fait pour mon établissement. Ceci dit, on a effectivement quelques moyens pour attirer et recruter des professeurs étrangers. Mais ce sont des moyens extrêmement difficiles à mettre en place, qui impliquent des négociations de longue haleine avec le ministère. En fait, nous avons une maîtrise déléguée de ses possibilités. Et il est clair que si on pouvait disposer, en particulier, de la maîtrise complète de la masse salariale, dans le cadre d'une autonomie bien construite des établissements d'enseignement supérieur, nous aurions des outils tout à fait intéressants pour être beaucoup plus réactifs.

Pour illustrer mon propos, je peux citer une expérience. J'ai essayé de recruter voici quelques années un professionnel qui travaillait dans le privé en recherche industrielle et qui était intéressé de rejoindre l'INP Grenoble sur un poste de professeur. J'avais averti la personne des différentes étapes : publications, réunions des commissions, avis du conseil national des universités... Un véritable parcours du combattant de plus de neuf mois ! Cette personne a été embauchée en trois jours dans un autre centre de recherche industrielle. Donc, de ce point de vue là, nous ne pouvons « jouer dans la même cour » !

Philippe Manière : Yannick Vallée, sur cette question particulière du recrutement et de l'insertion de vos clusters dans le cadre de la compétition internationale ?

Yannick Vallée : Mes collègues ont déjà bien présenté ce qu'on fait au niveau des universités et du CEA sur Grenoble. C'est difficile de compléter mais, dusses-je un petit peu rabâcher cette belle image de Grenoble, il n'y a pas de miracle à Grenoble. Le seul miracle qu'il y a, à Grenoble, c'est que malgré le réchauffement thermique, il neige encore tous les ans. Il n'y a pas de miracle, il y a, comme partout ailleurs, du travail. Ça, c'est extrêmement clair, du travail et la volonté de travailler en commun.

Et deuxième chose, il n'y a pas de modèle grenoblois, il y a une expérimentation qui est grenobloise. Et l'expérimentation a vocation à être diverse. Il y a d'autres expérimentations en cours en matière d'université, mon collègue de Bordeaux y travaille, par exemple, mon collègue de Marseille également, et ces expérimentations ne doivent pas être copiées sur l'expérience de Grenoble. Ce serait une profonde erreur que de vouloir copier dans toutes les universités ce qui se passe dans les universités de Grenoble.

Donc il n'y a pas de miracle grenoblois et, à mon sens, il n'y a pas non plus de modèle grenoblois. Ceci dit, il y a une grande tradition de travail en commun. Et, Jean l'a dit, ça fait longtemps qu'on travaille ensemble. Et il a rappelé Louis Merlin et toute la tradition grenobloise depuis l'immédiat après-guerre.

Les universités grenobloises, elles sont comme toutes les universités françaises, elles sont jeunes ! Toutes les universités françaises ont, au maximum, 36 ans. C'est la loi Faure, c'est 1968. Ayant 36 ans, elles ont les qualités et les défauts de la jeunesse. Les défauts de la jeunesse, c'est peut-être une certaine immaturité. Et les qualités, c'est qu'elles restent malléables et qu'on peut encore faire évoluer le modèle. Et on va faire évaluer le modèle. Ça, j'en suis absolument persuadé. C'est ce qu'on essaye de faire à Grenoble.

Grenoble, c'est quatre universités, vous avez Jacquet, qui est Président de l'INP, 5500 élèves ingénieurs, beaucoup de doctorants, j'ai la chance de présider l'Université Joseph Fourier, plus de 17 500 étudiants, 300 docteurs par an, donc une grosse université scientifique. Et il ne faut pas oublier qu'il y a deux autres universités à Grenoble. L'Université Pierre Mendès-France, pour les sciences économiques et l'Université Stendhal, pour les lettres. Et il n'y a pas d'université au sens plein du terme sans les sciences humaines. Je crois que ça, il faut bien le réaffirmer et ne pas se contenter d'une vision purement scientifique de l'université, parce que là, on raterait quelque chose. En ce sens, l'expérience « Grenoble Universités » c'est bien une expérience sur l'Université universelle. Des langues, de la philosophie jusqu'aux mathématiques pures, jusqu'à la technologie la plus complexe de MINATEC. C'est vraiment une volonté de travailler à quatre. Et c'est au départ, le refus d'un modèle qui nous avait été proposé, qui était un modèle de fusion de l'Université Joseph Fourier et de l'Institut National Polytechnique de Grenoble dans une grande structure techno-scientifique et, à côté, une fusion, excusez-moi, des pauvres : des sciences humaines et des lettres qui n'avaient plus qu'à se débrouiller entre eux. Ça serait une erreur fondamentale et s'il y a bien quelque chose de grenoblois que nos collègues des autres sites doivent conserver, c'est la volonté de travailler sur un modèle large. Ça, c'est extrêmement clair.

Autrement, « Grenoble Universités » que j'ai l'honneur de présider - Paul y a beaucoup travaillé également, il est à l'origine, d'une certaine manière, du concept de « Grenoble Universités » et il m'en a donné la présidence - c'est cette volonté de travailler ensemble, c'est un conseil d'administration commun aux quatre universités, c'est de nombreux services communs et c'est surtout, et c'est la chose la plus importante à mon sens, un comité d'orientation stratégique. Ce comité d'orientation stratégique décide comment les universités travaillent avec leurs partenaires, comment nous utilisons l'expérience de nos collègues industriels, de nos collègues élus des municipalités, du département et de la région bien sûre - la région, c'est prioritaire - et comment nous travaillons avec nos collègues des EPST et des EPIC. C'est dans ces réunions que nous avons les vraies discussions prospectives. D'ailleurs, nous sommes en train d'en chercher le Président et on va lancer une campagne dans quelque temps. Je ne sais pas si ça intéresse des gens parmi vous. Peut-être qu'on passera une annonce dans The Economist. Je pense qu'on payera seulement les voyages et puis le gratin dauphinois. Ça c'est important, le comité d'orientation stratégique. C'est notre volonté et je pense que c'est indispensable.

Ceci dit, « Grenoble Universités » c'est une expérimentation en marche, ce n'est pas un objectif en soi, et ce n'est pas quelque chose de terminé. Il nous reste beaucoup de travail à faire. On doit veiller, en particulier, à ce que la recherche soit présente dans « Grenoble Universités » ce qui n'était pas gagné au départ. Et là, on se retourne tout de suite vers nos

collègues du CEA, tout à fait incontournable à Grenoble, vers nos collègues du CNRS, et nous avons des discussions assez dures actuellement avec nos collègues du CNRS, pour faire une structuration qui dépasse les universités, qui intègre le CEA, qui intègre le CNRS grenoblois. Pour l'INSERM, c'est plus simple, on a la chance d'avoir un directeur qui est très proactif dans ce domaine et on en est contents. On va donc continuer à réfléchir là-dessus.

Je vais faire comme Paul, je vais finir par répondre à votre question : « comment on fait pour engager des gens de qualité ? » Là, c'est peut-être un miracle d'ailleurs, on peut vraiment se demander comment on fait ! Clairement, on ne peut pas leur donner de salaire. Le mieux qu'on puisse faire, c'est de les recruter immédiatement à la première classe des professeurs et ce n'est pas le niveau de salaire d'un enseignant canadien. C'est extrêmement clair. On a la chance, quand même, d'être un site scientifique d'envergure suffisante pour avoir des moyens qui sont non nuls. Je ne suis pas du tout paupériste. Si on veut faire venir quelqu'un, et mon collègue Carrière de Strasbourg le fait aussi, on est tout à fait capable de mobiliser rapidement une somme d'argent non négligeable pour équiper des laboratoires. Ça, c'est l'avantage d'être dans des sites dans lesquels on coopère.

Philippe Manière : À propos d'argent, j'entends beaucoup d'acteurs qui me disent juste « c'est impossible ». Alors comment faites-vous pour trouver l'argent et pour trouver le moyen de le dépenser en respectant toutes les contraintes comptables ?

Yannick Vallée : Et bien j'ai viré mon agent comptable ! C'est dur d'être agent comptable dans une université. Ils ont une position extrêmement dure parce que, justement, ils sont censés appliquer une loi qui est une loi tatillonne et ils trouvent en face d'eux des présidents qui sont tout saufs tatillons, et qui voudraient tout pouvoir faire, et des directeurs de laboratoire, qui voudraient tout pouvoir faire. Tout cela fait que c'est une position extrêmement dure, agent comptable dans une université.

On a des difficultés, comme ailleurs. Il y a des choses qu'on ne réussit pas à bien faire. Il y a parfois des sommes d'argent qui sont bloquées. Ceci dit, on est en train de construire avec des collègues européens de l'ESRF (l'Installation européenne de rayonnement synchrotron), de l'ILL (Institut Laue-Langevin) et de l'EMBL (Laboratoire européen de biologie moléculaire) ce qu'on appelle le « partnership in structural biology ». On fait un bâtiment en commun entre l'EMBL et l'UJF, avec à peu près les mêmes sommes d'argent. Et c'est extrêmement difficile de faire comprendre à l'État français - c'est assez étonnant - qu'on peut prendre de l'argent du CPER universitaire, le mettre sur un bâtiment qui, in fine, appartiendra à la communauté européenne. Ça demande une lettre à Nicolas Sarkozy pour s'en sortir. Il fallait faire vite d'ailleurs. Donc ces difficultés, elles existent, mais je crois qu'on peut toujours arriver à les lever.

Philippe Manière : Donc vous dites qu'on peut faire sous contrainte. Mais alors êtes-vous réellement des demandeurs de réforme ?

Yannick Vallée : Bien sûr, on est demandeur de simplification. C'est extrêmement clair. Mais on est aussi français, on connaît le système D, on se débrouille. Mais c'est sûr qu'il faut simplifier le système. Ça, c'est extrêmement clair. Il faut changer les structures. Oui, mais l'objectif ce n'est jamais la structure.

L'expérimentation, on y est, je sais que d'autres sites vont s'y mettre aussi, les collègues lyonnais vont s'y mettre aussi. L'expérimentation donc, on y est, mais je crois qu'on n'évitera

pas, à un moment, des modifications de la loi. La loi de 1984, la loi Savary, qui est une évolution de la loi Faure de 1968. Actuellement, elle est bloquante pour les universités. En particulier, on pourrait se poser la question « est-ce qu'on doit aller vers une université par grand site ? » À mon avis, c'est impossible dans le cadre de la loi actuelle. Ça peut être souhaitable, mais dans une structure que j'appelle-moi l'Université fédérale, qui serait une autre façon de concevoir ce que c'est que l'université. À mon avis, c'est ingérable dans le cadre actuel de la loi de 84.

Philippe Manière : On va maintenant écouter le quatrième grenoblois. Jean-Michel Lamure, vous êtes le Président de SOITEC, dans quel cadre vous inscrivez-vous par rapport à ce qu'on a entendu pour l'instant ?

Jean-Michel Lamure : On va redescendre des hautes sphères de la recherche vers l'industrie. SOITEC est une entreprise qui fabrique des matériaux très avancés pour la micro-électronique grâce à une technologie extrêmement innovante qui a été inventée au CEA et pour laquelle nous avons une licence exclusive. Cette technologie consiste à transférer des couches très fines de différents matériaux semi-conducteurs sur d'autres supports, pour répondre à la demande de la microélectronique, qui est aujourd'hui une demande de performance et de faible consommation pour tous les systèmes nomades, serveurs et autres playstation de demain. Donc, un avenir extrêmement important pour SOITEC, avec des milliards d'Euros de chiffre d'affaire possibles.

SOITEC est une start-up issue du LETI. L'autre co-fondateur de SOITEC était chercheur au LETI. Moi, j'étais un industriel au LETI qui fournissait des services aux chercheurs. Et donc, nous avons fondé cette société à partir des inventions du LETI. Pour parler de notre expérience - puisque je crois qu'on est là pour ça - c'est vrai que, quand on a créé la société, on l'a fait évidemment à Grenoble. Et quand on a voulu s'industrialiser et s'élargir, on a d'abord pensé que Grenoble était très mal placé, que tout était forcément mauvais à Grenoble. On est donc allé voir un peu partout ailleurs en France, on a fait la tournée des régions françaises. On a fait la tournée également de certains pôles européens. Et on est vite revenu à Grenoble parce qu'on n'arrivait pas à comprendre comment ça se passait ailleurs, au niveau des liaisons avec les laboratoires. Alors qu'à Grenoble, ça se passait finalement assez naturellement. Et je pense qu'on a eu raison. Par la suite on s'est aperçus qu'il fallait que cette liaison entre les laboratoires et les industriels soit vraiment réelle et que ces laboratoires nous aident à travailler avec les universités, ce qu'on a du mal à faire en direct. Donc, c'est vraiment cette liaison entre laboratoires universitaires et industriels qui était, pour nous, quelque chose d'extrêmement important.

Cela nous a permis de nous développer et on s'est aperçus que, de plus en plus, ce fonctionnement était surtout lié aux personnes. C'est-à-dire, qu'il a fallu vraiment trouver des personnes, des gens qui étaient persuadés de ça et qui avait l'habitude de le faire fonctionner. Des gens qui nous ont permis de nous développer à Grenoble et de devenir ce qu'on est aujourd'hui, c'est-à-dire une entreprise de haute technologie, leader dans son domaine puisqu'on a 90 % des parts de marché de notre domaine au niveau de la microélectronique, avec des clients comme IBM ou Motorola.... Enfin, avec les gros acteurs de la micro-électronique.

On est aujourd'hui une entreprise qui fait de la recherche propre, et qui fait de la recherche, bien sûr, avec le LETI. On a accumulé un certain nombre de connaissances en interne et on s'aperçoit aujourd'hui que ces connaissances pourraient également profiter à d'autres industries. Mais en passant par les laboratoires ! Ce n'est pas nous qui allons pouvoir développer directement d'autres applications de nos technologies, qui sont nombreuses. On ne pourra pas le faire tout seul, il faut absolument que cela passe par les laboratoires, dont le LETI, parce que le LETI est ouvert pour faire d'autres applications qu'on ne connaît pas forcément.

Cette mutualisation des connaissances qu'on a acquises avec les connaissances du LETI, on est en train de la renforcer, de créer une espèce de plate-forme pour pouvoir effectivement mettre en commun de plus en plus de connaissances, pour pouvoir effectivement en faire profiter d'autres industries, d'autres applications qui sont très nombreuses. Ce qu'on ne pourrait pas faire tout seul, et que le LETI ne pourrait pas non plus faire tout seul parce qu'on a acquis aussi, en tant qu'industriel, des connaissances fondamentales. Enfin, disons des connaissances importantes, pour faire ces développements.

Je voudrais dire aussi quelque chose par rapport aux constantes de temps. On parle beaucoup de la recherche fondamentale. Dans l'industrie aussi la recherche change de constantes de temps, et l'innovation aussi change de constantes de temps. Pour innover, il faut anticiper de plus en plus. Hier, les industriels qui faisaient du développement et de la recherche travaillaient pour développer des produits dans trois mois, voire dans un an. Aujourd'hui, dans nos technologies très avancées, il faut être de plus en plus en amont. Aujourd'hui, en développement de connaissance, nous, industriels, c'est avec six ou huit ans d'avance qu'on doit pouvoir fournir les produits de demain. Et ça, c'est quelque chose de plus en plus important dans tous les domaines technologiques. Il faut de plus en plus anticiper. Si on n'anticipe pas, d'autres feront les pré-développements et d'autres déposeront les brevets à notre place. Il faut être de plus en plus en amont. Aujourd'hui, SOITEC possède, avec les brevets dont on bénéficie grâce au LETI, à peu près 700 brevets.

Philippe Manière : On imagine que le partage de la propriété intellectuelle est un problème potentiel. Comment faites-vous pour réaliser ce partage avec le CEA et éventuellement d'autres partenaires ?

Jean-Michel Lamure : Au début, cela n'a pas été facile. SOITEC a douze ans d'expérience, elle a été créée en 1992, elle emploie 560 personnes aujourd'hui, à peu près un tiers d'ingénieurs, un tiers de techniciens et un tiers d'opérateurs. En effet, on est innovant, on fait beaucoup de recherche, mais on est aussi industriel. On parle en centaines de millions on vise le milliard etc. On est vraiment des industriels, on met la connaissance au service de l'industrie et de l'innovation.

Il y a 12 ans, il était très difficile de discuter avec le CEA de partage de la propriété intellectuelle. Mais on y est arrivés de plus en plus parce que, de plus en plus, on a nous-mêmes créé de la propriété intellectuelle qui peut également servir au LETI et, de plus en plus, on met en commun nos connaissances. Et, toujours pareil, on a pu résoudre nos problèmes car il y avait des gens qui y croyaient et qui, à un moment donné, ont dit : « il faut faire comme ça, ce n'est peut-être pas la règle au CEA, mais il faut le faire. » Et ça, ça ne se passe pas au siège du CEA, ça se passe localement, avec des acteurs locaux qui y croient. Je ne nommerai pas Jean Therme, mais c'est sûr que ce sont des gens de cette trempe, qui

prennent des risques et qui peuvent effectivement faire avancer les choses. Donc, ça se passe localement. Le local est quelque chose d'extrêmement important.

Philippe Manière : Je vois que Jean Therme souhaite réagir au propos de Jean-Michel Lamure.

Jean Therme : Je souhaite revenir sur un point. Tout à l'heure lorsque je parlais d'« interdit », il ne fallait pas entendre « illégal. » Vous savez, la légalité est une chose, les interdits que s'auto-fabrique une grande maison en sont d'autres ! Souvent ces empilages de réglementation « maison » qui n'ont aucune raison d'être cinq ans après leur création sont largement bloquants. Donc retenez qu'« interdit » ne signifie pas « illégal » et que ce soit clair entre nous.

Dans un grand organisme, je peux faire des choses très importantes du fait des énormes possibilités offertes. Il s'agit d'exploiter à fond ces marges de manœuvre. Mais cela ne suffit pas, il faut présenter des résultats. Sans résultats, impossible de s'en sortir puisque vous n'atteignez pas un certain niveau de légitimité.

Le CEA LETI n'a pas à rougir de son bilan durant les 30 dernières années : la première société essaimée s'appelait Efcis, elle est devenue ST par la suite ; le LETI est à l'origine de trente start-up. Avec 8000 emplois créés, ce laboratoire de 800 personnes se classe aujourd'hui parmi les meilleurs du monde ; nous battons le MIT en nombre de brevets ! Cela donne une légitimité qui est loin d'être négligeable. Bien sûr, on nous cherche tout le temps des poux dans la tête !

Au CEA nous avons la chance d'avoir un système relativement proche de celui d'une entreprise, c'est-à-dire que les personnes responsables sont un peu les patrons. Nous avons aussi la chance d'avoir des administrateurs généraux qui peuvent agir au plus haut niveau. Ça ne veut pas dire qu'à l'intérieur du système, il n'existe pas de freins contre lesquels il faut lutter en permanence. Mais, je crois qu'à partir de l'instant où l'on a la conviction de faire quelque chose de bien, où l'on sait prendre des risques, on avance. Prendre des risques ce n'est pas faire n'importe quoi, ça veut dire simplement être convaincu que ce qu'on fait est une bonne chose, que c'est légal - on le vérifie tout de même - et, ensuite foncer. À certains moments, comme Jean-Michel le disait tout à l'heure, il a fallu se dire « on y va. ». Voici un exemple très simple : quand SOITEC a démarré, il existait une société en interne du nom d'EPICEA, qui mettait de l'argent dans les start-up. EPICEA a financé uniquement le concurrent américain de SOITEC. Pourquoi ? Parce qu'à Paris, on n'arrivait pas croire dans une technologie sortie d'un labo dans lequel travaillait des types totalement convaincus de son intérêt. Aujourd'hui, IBIS, la société américaine en question est en train de mourir alors que SOITEC est leader du marché. Et le CEA se dit « Ah, si j'avais investi à cette époque-là... j'aurais aujourd'hui beaucoup d'argent. » Oui, mais il fallait investir sur SOITEC et non sur le mauvais cheval ! Je pense que cette notion de conviction est cruciale. À un moment donné, il faut y aller ; ce sont ceux qui bougent qui font évoluer le système. Toutes les start-up sont des aventures individuelles auxquelles, à un moment, il faut croire, comme pour les partenariats industriels.

Jean-Michel a dit quelque chose d'important tout à l'heure. Je cite : « il faut qu'on élabore des choses sur le long terme et dans la confiance. » L'une des stratégies que j'ai essayé de développer en tant que directeur du LETI, est d'élaborer des partenariats sur le long terme

avec des industriels dans le respect d'une confiance mutuelle, d'une certaine loyauté. C'est très payant à la sortie. Très, très payant. Mais cela implique d'être capable de tenir sa maison. Au CEA, nos partenariats sont établis dans la durée. Nous avons actuellement 20 laboratoires communs qui représentent pratiquement 100 millions d'Euros de recette avec des industriels. Ce sont des accords signés sur cinq ans, avec des règles extrêmement fortes en matière de loyauté. Quand un autre industriel veut travailler avec nous par exemple, rien n'est décidé sans une discussion préalable avec notre premier partenaire. Ceci n'est possible que si votre maison respecte un certain nombre de valeurs. Ces valeurs de base existent au CEA, elles sont liées à notre histoire et à des réussites par le passé dans les grands domaines que sont le nucléaire, que sont maintenant les technologies de l'information et de la communication, que seront la santé... je crois que c'est fondamental dans la relation avec les industriels.

Philippe Manière : Alain Mérieux, je vais demander maintenant à un lyonnais de dire du bien, peut-être, des grenoblois. Que pensez-vous de ce que vous avez entendu ?

Alain Mérieux : D'abord, je suis un faux lyonnais, je suis un petit peu devenu grenoblois. J'ai découvert Grenoble comme élu, pas comme industriel. Parce que la culture lyonnaise, c'est plutôt d'aller en Californie que d'aller à Grenoble. C'est lorsque j'ai été élu que je suis resté 48 heures sur les sites de Grenoble que j'ai trouvé que la recherche était excellente.

Ensuite, on a pu développer des relations de confiance et, dans un milieu comme le nôtre - je parle du diagnostic - la biologie seule, ce n'est plus possible. Il faut des instruments, il faut de la physique, de l'électronique, du software. Et nous avons une complémentarité évidente avec Grenoble. C'est la raison pour laquelle on a ce labo mixte et que maintenant nous investissons lourdement dans les laboratoires de recherche en biologie moléculaire, sur le campus grenoblois.

Je dirais également pour Grenoble, indépendamment de l'histoire du LETI, qui est une histoire fantastique, qu'il ne faut jamais couper les sciences des humanités. C'est la même bataille. Il ne faut surtout pas dire « les scientifiques d'abord, et le social quand on a le temps. » Les sciences et les humanités, c'est la même bataille.

Je dirais enfin, et ce seront mes derniers mots, que, dans la biologie, comme partout, on est forcé, quand on a des responsabilités, de manager à la fois des métteurs et des saltimbanques et d'être soi-même un peu métteur et un peu saltimbanque. Je crois qu'il faut tolérer, justement, d'avoir ces différences. C'est lorsqu'on partage la vision commune qu'on est capable de se rassembler et de passer au-delà du règlement, tout en restant dans la légalité. Je crois que c'est fondamental. Et, en plus, avoir une certaine joie de vivre à travailler ensemble... Je reviens là-dessus quand je dis, par exemple, qu'hier, notre comité central d'entreprise a voté à l'unanimité le transfert à Grenoble. Pour des lyonnais, ce n'est pas mal ! Donc, nos partenaires sociaux ont dit « on va à Grenoble. » C'est une bonne nouvelle. Vous voyez, quand même, que les lyonnais sont ouverts !

Philippe Manière : On arrive à la fin de cette table ronde. Avant de conclure, je voudrais demander un mot de commentaire rapide à Bernard Belloc. Vous venez d'entendre cet exemple de Grenoble qui fait envie et je voudrais vous demander dans quelle mesure il est, ou pas, déclinable dans le cadre de la législation qui existe actuellement ? Vous avez rappelé toutes les contraintes qui pesaient sur le système et les grenoblois viennent de nous dire que ces contraintes n'empêchaient pas de faire quelque chose. Qu'est-ce que ça appelle comme remarque ?

Bernard Belloc : D'abord il y a quelque chose que je n'aime pas, c'est qu'on puisse penser de moi que je suis quelqu'un de timoré ! Évidemment que l'expérimentation la plus large possible c'est précisément ce que je demande ! Simplement je me suis aventuré il y a un an sur le terrain du statut des enseignants-chercheurs, et je sais qu'il faut être réaliste dans ce qu'on peut rendre public... D'ailleurs vous avez vu que j'ai parlé du rôle de l'État en dernier. Pour moi, ce n'est pas une priorité. Il faut laisser respirer le territoire, les acteurs... et les choses se feront.

Philippe Manière : Mais le fait que le territoire et les acteurs puissent respirer suppose parfois des évolutions ?

Bernard Belloc : Deuxième point, on a parlé des recrutements. Bien sûr il y a de nombreux exemples, moi-même j'ai participé, à Toulouse, à la création d'un institut d'économie industrielle pour lequel on a fait revenir des gens qui étaient en poste au MIT, des gens qui étaient en poste dans d'autres universités aux États-Unis... On sait comment s'y prendre, en toute légalité, mais c'est quand même du système D. Je crois que l'expression est à utiliser. À partir du moment où vous avez des collègues qui font leurs cours quand ils doivent faire leurs cours, qui ont une production scientifique qui les place, dans leur secteur, au top niveau, qui encadrent des thèses à un niveau raisonnable, et qui placent leurs doctorants ensuite... c'est-à-dire à partir du moment où les trois missions essentielles du service public sont remplies par un chercheur ou un enseignant-chercheur, pourquoi va-t-on, en plus, chercher du poil aux œufs ? Pourquoi va-t-on chercher d'autres contraintes ? C'est ça le problème. Donc je sais, moi aussi, comment il faut faire pour marier de l'argent de la valorisation, pour nouer des partenariats, pour ensuite trouver des systèmes qui font qu'on propose des avantages, des compléments de rémunération... Il y a beaucoup d'universités qui le font, y compris des universités de sciences sociales lorsqu'il y a, toujours pareil, l'excellence au niveau de la recherche. Mais pourquoi ces fonctionnements ne sont-ils pas naturellement les fonctionnements de nos institutions d'enseignement supérieur et de recherche ? Pourquoi faut-il monter une association à côté ? Pourquoi faut-il monter une filiale ? Etc.

Sur le CEA, je voudrais aussi dire quelque chose. J'ai bien écouté les personnes qui sont présentes. C'est très bien. Et moi j'ai une proposition à faire, très concrète. Le Commissariat à l'énergie atomique a un statut d'EPIC (Etablissement public à caractère commercial et industriel). Modifions un petit peu le statut d'EPIC, à la marge, pour pouvoir y faire de l'enseignement supérieur et donnons le choix aux universités d'être soit EPSCP (Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel), ce qu'elles sont actuellement, soit EPIC. C'est une différence considérable. Un EPIC c'est un Etablissement Public à caractères Industriel et Commercial qui a d'autres règles de fonctionnement, plus souples. Ça donne beaucoup plus de liberté, le statut d'EPIC. Je ne vais pas rentrer dans les détails, mais le statut d'EPIC donne beaucoup plus de liberté dans la gestion de l'innovation, dans la gestion de la valorisation de la recherche et dans la possibilité d'apporter dans des partenariats, simplement et très rapidement, les moyens de ces partenariats.

Pour les recrutements, ça peut être différent parce qu'on peut directement - j'allais dire recycler mais c'est un mauvais mot - réutiliser l'argent de la valorisation pour faire des contrats avec des personnes. Pour les recrutements, par exemple, actuellement, je crois que c'est Paul Jacquet qui l'a dit, si vous voulez être complètement dans la légalité vous ouvrez un poste de professeur. Dans le meilleur des cas, vous allez recruter un collègue comme professeur de première classe, 20 000 F par mois. Ensuite, qu'est-ce que vous allez lui proposer ? De bonnes conditions de travail, des primes, peut être des primes d'encadrement, de doctorat et de recherche. Ça lui fera un 13e mois. Et c'est tout. Mais vous êtes à 30 % des offres qui sont faites par les universités que vous avez citées tout à l'heure. Dans les annonces du journal The Economist, je crois. On reste tout de même dans le bricolage, y compris lorsqu'on jongle, en toute légalité avec le versement de compléments de rémunération via les produits de la valorisation récoltés par des associations.

Une solution passe également par la globalisation du budget des universités. Globaliser la masse indiciaire permettrait de compacter, d'agréger des postes budgétaires pour faire des offres. Ça, c'est une possibilité très concrète aussi. Et ce n'est pas des montagnes à déplacer. Techniquement ni même politiquement. Dernier point qui me paraît très important, ça a été repris, je crois, par M. Mérioux, on va beaucoup parler ici de cluster, on va beaucoup parler de sciences dures, de technologie etc. Toutes les grandes universités de recherche de par le monde sont des universités complètes, pluridisciplinaires et souvent au meilleur niveau. C'est essentiel. Pourquoi ? Parce que pour former des chercheurs ayant toutes les qualités dans leur discipline, mais aussi les qualités humaines, il faut qu'ils puissent aller choisir, de temps en temps, un cours au plus haut niveau en histoire, en sciences politiques, en économie... Et qu'ils n'aient pas 25 km à faire pour s'inscrire en auditeur libre dans l'université voisine. Parce que c'est comme ça que cela se passe, aujourd'hui, pour pouvoir suivre des cours.

Autre avantage aussi, vous avez parlé de filiale, c'est un outil effectivement tout à fait flexible, tout à fait utile, tout à fait efficace pour nouer des partenariats universités-entreprises. Il faut fédérer - c'est le mot qu'il faut utiliser « fédérer » et non pas le mot « fusionner ». Avec une fusion dans le cadre de la loi Savary, on aboutira à des monstres universitaires. Imaginez un grand site universitaire avec près de cent mille étudiants répartis sur trois ou quatre universités de statut Savary. Avec une fusion pure et simple, on a une université Savary de cent mille étudiants. On passe 15 ans à élire le président ! Et encore, on n'est pas sûr d'y arriver, c'est évident ! Aujourd'hui, la plupart des présidents sont élus au premier ou deuxième tour de scrutin, pas tous, mais une grande majorité, mes amis de la CPU sont là, ils tiennent à votre disposition la liste des façons dont ont été élus tous les présidents d'université. 24 ou 25 tours, cela arrive mais c'est quand même rare. Et j'espère que cela fera partie du passé assez rapidement.

Mais si vous faites des fédérations d'universités scientifiques et d'écoles d'ingénieurs, effectivement la filialisation, ce sera assez facile. Mais comment feront les universités et les établissements à dominante sciences sociales et humaines ? Ça veut dire quoi ? Vous aurez des universités littéraires, économiques, juridiques et de gestion qui seront en perte de vitesse, parce que filialiser ça veut dire pouvoir mettre en lien un certain nombre de moyens. Ce n'est pas lorsque vous avez des budgets misérables, comme nos universités à dominante sciences humaines et sociales que vous allez filialiser quoique ce soit ! Pourquoi est-ce plus évident pour les filières scientifiques ? Parce que le partenariat industriel est plus évident, c'est vrai, mais aussi parce que les produits de la valorisation atteignent des niveaux financiers beaucoup plus importants et les possibilités d'apports suivent. Il faut, aussi, pour ce motif-là, que les

fédérations d'université, et j'insiste sur le mot, soient des fédérations de toutes les universités et non pas des universités scientifiques et technologiques. J'approuve tout à fait ça. C'est essentiel. Pas simplement pour la culture et pour la formation mais aussi pour la possibilité de faire jouer un rôle central à des universités rénovées sur les territoires.

Philippe Manière : Merci. Peut-être un dernier mot de Philippe Kourilsky ?

Philippe Kourilsky : ce que nous avons entendu nous montre qu'on peut avoir confiance que ce pays est bourré de talents.

Je voudrais dire un mot sur les jeunes talents. Il faut quand même rappeler, quelle que soit la beauté des exemples qui ont été évoqués que notre situation globale n'est quand même pas fameuse. Dans cette situation globale pas fameuse, le sort qui est fait aux jeunes est désastreux. Le système est tel que les responsabilités arrivent beaucoup trop tard. Le système est beaucoup trop figé. Le système est dissuasif. Et je trouve lamentable de voir à quel point un certain nombre de nos jeunes collègues s'épanouissent rapidement dans un autre environnement, aux États-Unis notamment. Alors qu'ils s'étiolent plus ou moins dans le système français. Je pense qu'il faut vraiment, vraiment prendre la mesure de ce phénomène, qui n'a pas été assez étudié.

Je voudrais reprendre votre question « grand soir ou pas grand soir ». Elle me paraît très importante. Si ce n'est pas le grand soir, il faut quand même bouger, et bouger fortement. Alors bouger fortement c'est quoi ? C'est faire en sorte qu'on libère les énergies. Donc, le pas c'est de gommer, dans les dispositifs, tout ce qui est bloquant. Si déjà on faisait ça, on ferait un énorme pas en avant. Ça veut dire quoi ? L'idée n'est pas du tout d'aller dans un système uniforme, dans le style : « désormais tout ce qui n'est pas interdit est obligatoire. » La question n'est pas là, mais d'aller dans le sens de la simplification. Il me semble également qu'il y a un véritable problème de gouvernance. Et de gouvernance locale. L'exemple de Grenoble montre, que par les ententes entre individus, on surmonte ces problèmes de gouvernance qui sont néanmoins réels, les aménagements de la loi dont il a été question devraient, si possible, autoriser ces évolutions. À partir de quoi, l'idée n'est pas de bâtir des systèmes uniformes. L'idée est qu'il y ait des expérimentations. Ces expérimentations, il faut qu'elles soient encouragées et qu'on arrive à un système darwinien, qu'on arrive à sélectionner ce qui marche et à arrêter ce qui ne marche pas. Il y a encore beaucoup de progrès à faire dans ce domaine.

Philippe Manière : Est-ce que vous n'avez pas peur, en disant cela aussi abruptement, de vous mettre beaucoup de monde à dos ? Même si c'est le bon sens, est-ce que ça ne correspond pas à quelque chose qui est rejeté massivement ?

Philippe Kourilsky : Me mettre beaucoup de gens à dos, c'est peut-être déjà fait. Mais bon, il faut évoluer, c'est absolument essentiel pour le bien public.

Philippe Manière : Mais les gens qui pourraient, il me semble, le plus freiner ces évolutions, se sont les gens qui savent qu'ils sont actifs sur quelque chose qui en réalité n'a pas de force intrinsèque. Et ils craignent qu'avec la concurrence, leur université ne soit amenée à disparaître. Est-ce que là, il n'y a pas un élément de résistance extrêmement fort ?

Philippe Kourilsky : Il y a des éléments de résistance dans la totalité du système. Mais, juste un mot : on parle beaucoup d'évaluation, c'est le mot pudique pour dire qu'il faut être capable de sélectionner. Parce qu'on a fait beaucoup d'évaluation dans ce pays et on a des systèmes d'évaluation qui ne sont pas si mauvais. Le problème, c'est que trop souvent on en tire ni les conclusions, ni les conséquences.

Philippe Manière : Merci. Merci à tous les intervenants. On se retrouve dans une dizaine de minutes pour la deuxième table ronde.



DEUXIEME TABLE RONDE : LES TERRITOIRES

Philippe Manière : Comme vous le savez, ce qu'on a évoqué jusqu'à présent a de fortes implications sur les questions technologiques, sur les questions scientifiques, sur les questions d'enseignement... Mais aussi, on l'a vu tout à l'heure, sur les questions d'organisation, lesquelles sont partiellement d'obédience nationale et partiellement d'obédience locale et territoriale. Et, on l'a bien vu dans l'expérience de Grenoble, le succès des clusters qui marchent, est souvent sur le plan local, lié à une assez forte implication des énergies privées et publiques, à la fois nationales et surtout locales. L'un des grands succès de ce type d'expérimentation à l'échelle locale, c'est ce qui s'est passé en Catalogne. Depuis le début des années 1990, la Catalogne a connu une progression tout à fait remarquable de son PIB par tête et de la qualité de ses productions. Tout cela grâce à Jordi Pujol et à Antoni Subirà, qui était à l'époque le ministre de l'industrie, du commerce et du tourisme de Catalogne. Antoni Subirà a souhaité s'exprimer en anglais, je pense que cela ne posera de problème à personne. Par souci de cohérence, les questions que je lui poserai seront également en anglais, mais les questions que vous lui poserez par la suite pourront être en français car M. Subirà comprend le français.

(Le professeur Subirà s'est exprimé en anglais, nous vous proposons ici le texte traduit de son intervention)

Antoni Subirà : En premier lieu, Mesdames et Messieurs, je voudrais m'excuser très humblement de m'exprimer aujourd'hui en anglais. Le français était pourtant ma première langue étrangère à l'école, il y a de bien longues années, quand je passais mon baccalauréat. Mais le problème, c'est qu'on a tant d'opportunités d'utiliser l'anglais que les autres langues se perdent et deviennent moins naturelles. Et j'ai donc perdu mon français. Pas la langue de tous les jours, mais la langue pour les choses plus compliquées. J'aurais aussi pu parler en catalan ou en espagnol, mais je pense que ce sera mieux pour vous si je parle anglais.

Deuxièmement, je crois je ne mérite pas la présentation que M. Blanc a faite de mon action au gouvernement. Laissez-moi commencer par une affirmation forte et juste : le mérite de ce qui s'est passé en Catalogne ne revient pas au gouvernement. Ce qui s'est passé en Catalogne s'est surtout passé grâce à nos entrepreneurs et, en dernière analyse, grâce à nos citoyens. Il n'y a pas un seul entrepreneur catalan présent ici, on ne peut donc pas dire que je flatte qui que ce soit ! A moins que je ne sois en train de flatter chacun de mes concitoyens. Ce que je suis en train de dire est absolument vrai dans le sens où c'est ce que je crois. Nous sommes tous d'accord pour dire que la prospérité est le but de tout agent économique dans notre société. Qu'ils soient politiciens, professeurs d'université, chefs d'entreprise etc. leur but est de créer de la prospérité. Et pratiquement tous sont d'accord pour dire que l'augmentation de la prospérité dépend fortement de l'amélioration de la productivité, au sens large du mot. Et pratiquement tous sont d'accord pour dire qu'une amélioration continue de la productivité n'est possible qu'avec une augmentation continue de la créativité et de l'innovation. C'est le cadre général. Ce n'est rien de nouveau.

Ce qui s'est passé lors des dernières décennies, laissez-moi essayer de vous l'expliquer. Traditionnellement, on considère que la relation entre le monde des affaires et le gouvernement est centrée sur la gestion des paramètres macro-économiques par le gouvernement. Il s'agit d'avoir à une bonne politique monétaire, d'avoir un bon système fiscal etc. Ce type de mission était en effet le rôle essentiel du gouvernement, et le dialogue entre les entreprises et le gouvernement se passait dans ce cadre de référence. Les

entrepreneurs avaient l'habitude de demander au gouvernement des règles de protection, des taxes plus faibles, de meilleures infrastructures etc. Mais ce qui s'est passé en Espagne, et particulièrement en Catalogne, c'est l'arrivée d'un nouveau type de gouvernement. Il y a eu une révolution avec la constitution de 1978, basée sur la transition de la dictature à la démocratie. Nous nous sommes donnés une nouvelle constitution et cette nouvelle constitution à transformer l'Espagne, qui était un pays très centralisé suivant le modèle français, en un pays quasi fédéral avec des régions qui ont des compétences significatives. Naturellement, les gouvernements régionaux n'ont reçu aucune des compétences macro-économiques. Nous n'avons pas la possibilité de prendre des décisions en politique monétaire, nous ne pouvons pas décider des règles générales de la fiscalité, du droit du travail... Parallèlement, ces pouvoirs sont passés de plus en plus du gouvernement national au gouvernement européen, mais c'est une autre question. Et nous nous sommes trouvés dans la situation d'un gouvernement régional qui avait la responsabilité de ses constituants mais qui n'avait pas de pouvoir macro-économique. Nous étions donc un gouvernement à la recherche de sa mission. Et donc, nous avons dû commencer à nous demander ce que nous pouvions faire et nous avons décidé de faire des choses très, très micro-économiques.

Au même moment, il est apparu que, de l'autre côté de l'Atlantique, une nouvelle organisation des synergies locales avait été imaginée. En réalité, ce n'était pas la première fois que quelqu'un formalisait ces synergies. Il y a de nombreuses années quand Alfred Marchal a écrit son traité d'économie, quand il a commencé à parler de ce qu'il a appelé les « économies externes », il a utilisé une courte phrase au début du premier chapitre dans laquelle il dit : « il y a des endroits où il semble que la connaissance et une technologie particulière sont dans l'atmosphère. » Il était en réalité en train de décrire ce que nous avons appelé plus tard un cluster. Et les italiens avaient également théorisé cela il y a quelques années. Le professeur Bechatini a été l'un des pionniers de ce qu'ils ont appelé des districts industriels. La méthodologie des districts industriels a été appliquée, en réalité, par un gouvernement très interventionniste en Émilie Romagne, plutôt avec succès. Mais, maintenant, ils reconsidèrent les choses en conservant l'idée qu'il y a des synergies liées à l'environnement local qu'il faut exploiter. Vous tous, qui êtes des personnes cultivées, vous savez que la ville de Cremona est l'un des meilleurs endroits au monde pour construire des violons. Pas la ville à côté de Cremona, non, non, Cremona elle-même. Et nous pouvons trouver de nombreux exemples de cette sorte à travers l'Europe.

Donc, cette méthodologie a été adoptée par le gouvernement qui était de la recherche d'une mission. Je ne vais pas vous donner de chiffres, je vais essayer de vous expliquer les choix stratégiques que nous avons fait. Premièrement, nous avons décidé que nous allions définir des pôles de compétitivité, comme vous appelez les clusters. Nous allions les définir de façon très restrictive, d'un point de vue territorial. En fait, nous avons redéfini les clusters et nous les avons appelés micro-clusters. Nous nous intéressions plus aux micro-clusters qu'aux macro-clusters. Pourquoi ? Parce que nous voulions utiliser la méthodologie. Attention, nous ne sommes pas des défenseurs à tout prix de cette méthodologie, cette méthodologie sera un jour dépassée, quelqu'un en inventera une nouvelle pour décrire la même chose : les synergies localisées sur un territoire. Nous avons donc décidé que nous allions utiliser une méthodologie pour instaurer un nouveau type de dialogue entre le monde des affaires et le gouvernement.

Vous savez que la méthodologie qui est appliquée de nos jours pour créer des clusters classifie les synergies en quatre catégories principales. Je vais essayer d'en oublier aucune. Le premier groupe concerne les conditions de production. Le deuxième concerne les conditions

de la demande. Le troisième groupe concerne les activités de support. Et, enfin, le quatrième groupe concerne la qualité de la stratégie des entreprises qui sont au centre du cluster. Nous avons estimé que ce quatrième groupe était le plus important. Un cluster ne peut pas bien fonctionner si la stratégie des entreprises, prises individuellement, n'est pas bonne. Ce que signifie l'adjectif « bonne », nous n'avons pas à en décider, mais les entreprises au centre du cluster devaient absolument connaître le succès et devaient avoir une stratégie qui était considérée de l'extérieur comme une stratégie gagnante. Mais ce n'est pas le gouvernement qui décidait de la stratégie des entreprises.

Mais alors, quel était le rôle du gouvernement ? Le rôle que nous avons décidé de jouer ? Notre rôle consistait à établir avec les entreprises un dialogue aussi franc et confiant que possible, ce qui, au début, n'était pas facile et était même parfois impossible. Mais, dans bien des cas, cela s'est avéré possible. Finalement, nous travaillons avec 25 micros-clusters dans une région où vivent 5 millions de personnes, ce qui est un nombre raisonnable. Nous avons été capables d'établir un dialogue franc et confiant avec les représentants de ces clusters à partir du moment où nous avons été capables de les convaincre qu'ils allaient profiter de ce type de travail, et que nous allions essayer de supprimer les obstacles qu'ils rencontraient pour leur permettre de suivre leur propre stratégie, et surtout pas notre stratégie. Cela s'est avéré absolument essentiel. Quand nous n'avons pas été capables de faire ça, il n'y a pas eu de cluster ! Et je pourrais vous décrire de nombreux exemples dans lesquels nous n'avons pas été capables d'établir ce dialogue franc et positif avec les entrepreneurs qui étaient au centre d'un éventuel cluster.

Permettez-moi d'insister pour être clair : les clusters existent indépendamment de l'action du gouvernement. Vous pouvez les comparer à des systèmes écologiques dans lesquels vivent des animaux. Ce sont des écosystèmes, en ce sens que les synergies y naissent à partir de relations très subtiles entre les acteurs. Si elle est maladroite, l'interférence du gouvernement peut être très dangereuse. Elle peut aussi être très positive si elle se donne pour but d'éliminer les obstacles et d'améliorer les points forts du cluster. C'était notre approche.

Je sais que mon temps de parole est limité, je laisse donc de côté beaucoup de choses mais, pendant la discussion qui va suivre, nous pourrons aborder d'autres points.

Évidemment, l'une des choses les plus importantes que nous avons découvert dans beaucoup de clusters était le caractère décisif de la technologie pour le succès d'une stratégie. Par conséquent, l'une des choses qui a été faite avec une grande attention a été d'essayer d'améliorer les relations entre les entreprises et les fournisseurs de connaissance les plus disponibles, qui étaient, bien sûr, les universités. Bien sûr, les universités ne sont pas les seules, il y a d'autres institutions qui peuvent fournir des compétences, des connaissances. Par exemple, vous pouvez acheter des technologies si vous avez une bonne stratégie d'entreprise et si vous disposez des supports financiers nécessaires. Vous pouvez aussi acheter une technologie cruciale qui a été développée ailleurs. Mais, d'un point de vue pratique, le plus efficace c'est d'essayer d'améliorer les relations entre les universités et les entreprises. Dans notre cas, cela a posé les mêmes difficultés qui ont déjà été évoquées ici, aujourd'hui. Je parle de la méfiance entre le monde des affaires et l'université. Au sein des universités, certains disaient à ceux qui commençaient à travailler avec des entreprises, « regarde, tu es déjà vendu au grand capital ! » Et il y avait des chefs d'entreprise qui nous disaient « écoutez, vous voyez bien que c'est impossible de passer des contrats avec les universités ! Elles ne vont respecter ni les délais, ni les budgets » etc. etc. Nous avons eu tous les problèmes imaginables.

Pour changer ce type de cultures, dans le mauvais sens du terme « culture », vous devez insister sur les bons exemples. Je vais revenir à la vieille, et probablement aristocratique, définition du mot « vertu » : la vertu est une seconde nature créée par la répétition d'actes bons, quoi que signifie le mot bon. Si vous voulez créer la vertu de la coopération entre les universités et les entreprises vous devez multiplier les exemples de coopération qui marchent. C'est très difficile de trouver des entreprises qui sont intéressées pour passer des contrats avec des universités pour le développement de recherches fondamentales. C'est très difficile. Pour faire cela il faut que l'entreprise ait un très haut niveau de confiance dans l'université et les professeurs avec lesquels elle va travailler. Mais, pour commencer à changer les attitudes, il faut commencer par des choses simples. Laissez de côté la recherche fondamentale au début, laissez ce domaine aux universités. Essayez plutôt d'influencer dans un sens positif, non pas la recherche fondamentale, mais le développement. Et, par ce biais, essayez de construire une culture de coopération. Ce qui est déjà très difficile car chacun a ses propres règles.

Comme vous le savez, nous avons un passé anarchiste, nous avons donc une tendance à ne pas suivre nos propres règles, ce qui est parfois bon même si ce n'est pas recommandé en général. Ce que nous avons fait, c'est d'identifier des unités d'université. Le concept d'unité est très flou. Parfois une unité, parfois c'est un département entier, parfois c'est simplement un professeur et quelques-uns de ses collègues qui ont prouvé qu'ils sont capables de travailler avec des entreprises. Dès lors, nous les aidons à le faire le mieux possible. Mais pas d'un point de vue scientifique, dans ce domaine elles font autorité et ce sont les entreprises qui ont besoin de leur talent. Nous avons simplement essayé de faciliter les choses. Par exemple, si l'une de ces unités était composée d'un professeur et de quelques thésards qui faisaient des choses pour une entreprise donnée, l'un des problèmes qu'elle rencontrait souvent était purement administratif : il s'agissait de toutes petites entreprises et elle n'avait aucune idée de la façon de gérer une petite entreprise. Donc, nous les avons aidées à obtenir de l'aide dans leur gestion quotidienne. Ce sont des petites choses comme cela qui permettent de leur faire atteindre le succès en tant que petits entrepreneurs dont le travail consiste à être des professeurs d'université et à utiliser leurs résultats dans le monde des affaires.

Vous seriez très surpris de découvrir les conséquences positives de telles petites choses. La Catalogne est aujourd'hui la région espagnole dans laquelle le plus d'investissements sont faits en recherche et développement. Et pas de l'investissement public ! L'investissement vient des entreprises privées et cela produit d'excellents résultats. Voici donc les principales idées que nous avons mises en œuvre. Nous aurons l'occasion d'entrer dans les détails dans la discussion qui va suivre.

Philippe Manière : Merci professeur Subirà. Nous allons maintenant écouter Adrien Zeller, que je ne vous présente pas. Vous savez qu'il y a 22 régions en Inclusive, que 21 sont détenues par la gauche et qu'il en reste une qui est détenue par la droite... on peut donc dire que l'Alsace, car c'est d'elle qu'il s'agit, est, en quelque sorte, une région irrédentiste, en tout cas par rapport au dernier résultat des élections. Adrien Zeller, je ne vais pas vous demander votre opinion sur ce sujet car ce n'est pas le sujet qui nous préoccupe aujourd'hui, mais je voudrais que vous nous disiez, vous qui êtes à la tête d'une région où il y a une tradition de recherche et d'enseignement, comment vous réagissez à ce que vous avez entendu aujourd'hui ? A la fois sur l'expérience du Cluster de Grenoble que sur ce que vient de dire le professeur Subirà sur l'expérience de la Catalogne, sur laquelle, bien sûr, on reviendra plus tard.

Adrien Zeller : Vous me permettrez tout d'abord, avant de répondre à votre question, ce que je ne ferai d'ailleurs que partiellement, de dire plusieurs choses.

Premièrement il n'est pas sûr que le sujet du jour divise fondamentalement quelqu'un comme Jean-Yves Le Drian de quelqu'un comme moi, par rapport aux convictions qui sont les miennes.

Deuxième chose, je crois que, face à ce débat, il n'y a pas deux régions de Inluse et d'Europe qui sont totalement comparables.

Troisième chose que je voulais dire : je voudrais inviter tous les responsables publics, qu'ils appartiennent à la recherche, à l'enseignement supérieur, aux collectivités territoriales ou aux ministères à lire de manière approfondie le rapport de Christian Blanc. Parce que j'avais réfléchi au sujet, un petit peu avant lui, de manière moins profonde et moins concrète et je sais qu'il éclaire vraiment de manière très forte les forces et faiblesses de notre pays. Notre pays qui, demain, ne peut être fort que de régions qui trouvent chacune en elle de nouvelles raisons d'investir, d'innover, de former, de se développer.

Autre observation que je voulais faire : c'est parce que je suis un frontalière que je me suis intéressé aux raisons et aux recettes qui peuvent expliquer que certaines régions d'Europe, il y en a 150 au total, se détachent du peloton, se développent mieux que d'autres. Et j'ai découvert qu'il y avait une seule explication : les régions qui gagnent en Europe sont celles qui ont su établir des synergies fortes entre leur recherche, leur enseignement supérieur, les systèmes d'innovation, et, bien entendu, le monde économique. Tout cela dans une grande harmonie avec les gouvernements régionaux. (Certes, tout le monde sait qu'aujourd'hui, en Inluse, on ne peut pas encore considérer les institutions régionales comme étant dotées de véritables gouvernements...) Si en plus il y a un élément d'identité commune, un partage des valeurs qui s'ajoute à ça, vous avez, de manière presque certaine, un développement fort. C'est vrai de la Bavière, c'est vrai de la Catalogne, c'est vrai de la Flandre, c'est vrai du Bade-wurtemberg, c'est vrai du pays de Galles... Et vous pourriez multiplier les exemples à travers l'Europe. Toutes les régions qui se dégagent ont ce point commun qui est d'avoir une forme de culture commune mais aussi des synergies très fortes.

La quatrième observation que je voulais faire concerne la question de la décentralisation. J'ai entendu avec un grand intérêt quelqu'un dire que la centralisation fabrique les corporatismes. Je le crois profondément et je l'ai même écrit dans un livre. Mais les corporatismes ils ne sont pas que du côté des syndicats ! Ils sont aussi dans les organisations professionnelles. La plupart de nos organisations professionnelles de branche - je parle des entreprises - sont tout à fait corporatistes et tout à fait défensives. Et je dirais qu'une des missions que nous avons est d'avoir des organisations transversales qui cassent ces attitudes corporatistes syndicales, ces attitudes corporatistes défensives professionnelles où on ne fait que réclamer... Parce que la taxe professionnelle est trop lourde ou parce que les charges sociales sont trop lourdes... Je crois donc qu'il y a là quelque chose de tout à fait essentiel.

Mais le deuxième défaut de la centralisation c'est de favoriser les cloisonnements verticaux, de faire en sorte que les gens qui sont sur un même territoire ne se rencontrent pas et ne travaillent pas ensemble. Je ne résiste pas au plaisir de vous raconter une anecdote qui date d'hier. J'ai été hier au salon Pollutec à Lyon où il y avait beaucoup de centres techniques, beaucoup de petites entreprises qui étaient regroupés, plus de 1300 au total, ainsi que des administrations et beaucoup de choses très innovantes, très intéressantes. Il se trouve que je suis tombé sur une jeune entreprise qui avait inventé un produit nouveau, un fertilisant pour

l'agriculture biologique. J'étais à côté de mon directeur scientifique et le dirigeant nous confie qu'un des problèmes que son entreprise n'a pas encore résolu est d'obtenir l'agrément et des tests pour bien prouver, de manière scientifique, que son produit a de la valeur, est unique etc. Mon directeur scientifique lui a dit : « mais vous savez qu'à 15 mètres d'ici vous avez le stand d'un centre de recherche agronomique qui est situé à 60 km de chez vous. Lui, il est capable de résoudre votre problème. » Eh bien, cette jeune entreprise innovante qui est entre les mains d'un jeune ingénieur ne connaissait pas le centre de recherche qui était à 60 km parce que jamais personne ne s'était intéressé à les faire se rencontrer, à les mettre autour de la même table.

La décentralisation a d'abord pour mission de mettre des acteurs différents autour d'une même table. Je crois que c'est le début du début des Clusters et des pôles de compétitivité : mettre des acteurs différents, qui sont sur un même territoire et qui peuvent avoir des points communs, autour de la table, pour essayer de mieux se connaître, essayer de se découvrir. Et, comme M. Mérieux l'a dit à juste titre, ceux qui le peuvent auront ensemble la joie de se découvrir. Après, sous l'impulsion des pouvoirs publics, mais pas plus, il s'agira de pouvoir faire en sorte que naissent des stratégies communes, des actions communes, des projets communs...

Autre chose que je voulais dire, que j'ai lu sous la plume d'un directeur de recherche de Saint-Gobain, qui a été publié très récemment, il y a quelques jours : il y a déjà beaucoup d'éléments pour favoriser les échanges entre les laboratoires et les entreprises, mais ce qu'il faut, c'est quelque chose en plus, c'est un petit peu plus de connivence et peut-être un peu moins de méfiance. Il emploie le mot « connivence » et je crois que cela est tout à fait exact. Le fait de vivre sur un même territoire, d'avoir au bout le même objectif, ça peut créer de la connivence et donc favoriser les échanges et les projets.

Autre chose que je découvre parce que je suis un frontalier, c'est que nous avons intérêt à diversifier les carrières des chercheurs, des enseignants... et à les ouvrir au monde économique. Je voudrais vous donner un exemple, là encore très simple. Un jour j'avais invité dans la ville dont j'étais le maire, qui était une ville d'industries mécaniques, un professeur qui vivait juste en face : à Karlsruhe. Il ne connaissait pas du tout notre région. Je lui ai fait rencontrer des industriels qui s'occupaient de questions de mécanique. Je voudrais vous décrire le profil de ce professeur. Il avait commencé par un apprentissage de mécanique en entreprise. Il était devenu technicien. Puis ingénieur en mécanique. Puis, après, il a fait une thèse de doctorat en mécanique et il a fini professeur dans une école d'ingénieur. Je n'ai pas besoin de vous dire que, lorsque vous avez des profils de ce type, les entreprises, même les plus petites, ont un interlocuteur ! Ceci simplement pour dire que nous avons intérêt, là aussi, à ouvrir, à faciliter les choses.

Autre observation que je voulais faire qui, elle, concerne le rapport de Christian Blanc : nous ne faisons pas assez attention, en Inclusive, aux mises en inclusive des politiques et, par conséquent, aux réformes institutionnelles qui sont nécessaires. J'ai entendu avec plaisir le mot d'expérimentation. Je ne sais pas si le professeur Belloc est encore là mais, bien entendu, tout ce qu'il a dit est profondément véridique. Nous ne nous en sortons que par des expérimentations. Je suis de ceux qui souhaitent qu'il y ait des expérimentations en Inclusive dans le domaine universitaire, mais aussi, et Jean Yves Le Drian sera content que je le dise, en ce qui concerne la gouvernance régionale. Je souhaite qu'en Inclusive on ait le courage de dire qu'il y a cinq ou six régions qui doivent se voir doter d'une part, d'une petite part, juste 10 %,

du budget des universités pour pouvoir la répartir avec les universités, dans le sens de l'intérêt régional. Le reste, les 90 %, restant pour les missions fondamentales de l'université.

Philippe Manière : Pourquoi seulement 10 % ? je suis toujours étonné de voir qu'il n'y a pas plus de revendications de la part des régions françaises en termes de maîtrise complète des outils budgétaires.

Adrien Zeller : Parce que je pense qu'il y a un processus éducatif en tout. Les régions aussi doivent apprendre. Elles peuvent aussi faire des bêtises... Pourquoi pas plus ensuite, si cela réussit.

Il y a une autre chose que je voulais dire à ceux qui ont dit, comme M. Kourilsky, à juste titre, que nous ne faisons pas encore assez en Incluse pour l'enseignement supérieur, et que nous sommes mal classés dans les comparaisons de l'OCDE. C'est profondément vrai. Mais moi je vous donne l'une des clés : donner une part de responsabilité aux régions dans le domaine de l'université ! Car quand les régions ont eu une responsabilité forte dans le domaine des lycées, qu'est-ce qu'elles ont fait ? Elles n'ont pas fait de miracles, mais elles ont augmenté les budgets de manière considérable. Elles ont même augmenté les impôts, parce qu'il n'y a rien qui vient de rien, de manière considérable, en disant que c'était pour l'avenir de nos enfants. Et le contribuable régional ou local a consenti cet effort. Donc, je pense qu'il y a un lien entre la faiblesse de l'effort français dans le domaine universitaire, de la recherche et de l'enseignement supérieur professionnalisant, et l'absence de responsabilité des régions dans ces domaines. Ça va de soi, s'il y avait une part de décentralisation dans l'enseignement supérieur les budgets dont bénéficierait l'enseignement supérieur seraient augmentés. S'il y avait une responsabilité réelle. Bien entendu, nous avons aujourd'hui une part de responsabilité. Bien entendu, nous avons signé des contrats de plan État-régions. Mais on serait motivé pour faire encore un petit peu plus s'il nous était reconnu une forme de gouvernance. J'emploie le mot gouvernance pour rester dans les mots vagues parce que, bien entendu, les universités doivent être autonomes, les laboratoires doivent pouvoir travailler etc.

Voilà quelques-unes des choses que je voulais dire. Mais l'Alsace, puisque vous m'avez interrogé là-dessus, l'Alsace n'est pas meilleure que les autres régions de Incluse. Le divorce entre l'enseignement supérieur et l'industrie manufacturière est très fort. Nous subissons très fortement la mondialisation. Et nous mettons tout en incluse aujourd'hui pour fabriquer des Clusters, des pôles de compétence, des pôles de compétitivité.

Dernière observation que je voulais faire : la recette des pôles de compétitivité, elle n'est pas seulement bonne pour Grenoble et trois ou quatre champions nationaux. C'est une recette universelle. J'ai un objectif pour ma région, c'est que chaque bassin d'emploi soit demain doté d'un pôle de compétence qui incluse un peu d'enseignement supérieur, bien entendu professionnalisant, une plate-forme de recherche et, bien entendu, un système d'entreprises et de bureaux d'étude. De manière à ce que, sur l'ensemble du territoire régional, c'est-à-dire sur les huit ou neuf bassins d'emploi, il y ait la même dynamique, la même logique qui soit à l'œuvre, c'est-à-dire des innovations, le développement économique et l'intelligence pratique appliqués, pour la prospérité de nos concitoyens.

Philippe Manière : Adrien Zeller, pour aller dans votre sens, ça a l'air possible de faire plusieurs clusters dans une même région. L'exemple de la Catalogne le montre. Cet exemple est tout à fait impressionnant, je crois qu'il y a 70 micros clusters sur le territoire de la Catalogne. En même temps, on entend beaucoup dire que l'idéal pour le pays ce serait d'avoir 5, 8, maximums 10 pôles de compétitivité. Alors, pour vous qui êtes élu local, qui doit

forcément faire plaisir à ses électeurs locaux, n'y a-t-il pas une forme de schizophrénie ? Est-ce que vous pouvez à la fois faire plaisir à tous les chef-lieux de canton en leur donnant un bout d'université pour qu'ils soient fiers et puis créer le pôle de compétitivité qui, sur telle ou telle technique, aura une crédibilité, une audience, une puissance européenne voire mondiale ?

Adrien Zeller : Mais bien sûr il faut des pôles de compétitivité de rang mondial – je connais un peu Grenoble – mais dans l'agroalimentaire, vous n'avez pas besoin d'être de rang mondial, dans la mécanique avancée, vous n'avez pas forcément besoin d'être de rang mondial pour tenir votre place. Dans la plasturgie non plus. Dans les énergies renouvelables non plus. Donc, il y a forcément différents niveaux et je souhaite que le gouvernement puisse nous entendre pour que cette logique ne s'applique pas seulement à quatre. Lorsque j'écoute la DATAR, ils parlent de 20, moi je parle volontiers de 150. Avec des avantages fiscaux éventuellement différents, mais c'est toujours la même logique qui doit être à l'œuvre.

Je voudrais vous reprendre un tout petit peu si vous me le permettez. Vous avez prononcé le mot « canton » et en disant cela vous avez traduit un petit peu le mépris que vous avez pour le territoire. Parce que, moi, j'ai employé les mots « bassin d'emploi. » Ce n'est pas les cantons, ce sont des entités de 100 000 habitants dans lesquelles il y a trois ou quatre lycées, dans lesquels il y a forcément déjà un système de formation professionnelle, il y a un système économique, il y a plus de 20 000 salariés, il y a plus de 500 petites et moyennes entreprises ect. Bref, ce sont des entités économiques qui ont leur place et qui doivent être organisées. Je voudrais vous donner une comparaison, parce que je vis à côté d'un grand pays qui a réalisé ce que je préconise, qui est très prospère, qui innove à peu près trois fois plus que nous au kilomètre carré : c'est le Bad Wurtemberg. Il y a un pôle de compétence dans chacun des bassins d'emploi du Bade-Wurtemberg. Le taux de chômage est de 5,5 %. Tout est dit.

Philippe Manière : Il y a un point très intéressant qui a été soulevé par le professeur Subirà. Il s'agit de la question du rôle que peut avoir la puissance publique pour lever les obstacles. Le professeur Subirà nous a expliqué qu'il a d'abord cherché à savoir quelles étaient les entreprises qui avaient le potentiel pour réussir puis qu'il a cherché à lever les obstacles qu'elles rencontraient. Et quand ces obstacles peuvent être levés par la puissance publique, il faut y aller et travailler sans avoir peur – ce qui n'est pas très français par rapport à nos vieilles traditions jacobines de la haine des intérêts particuliers – sans avoir peur de faire plaisir à l'entreprise d'une part et en se donnant les moyens de le faire. Est-ce que vous vous sentez capable, potentiellement, peut-être pas maintenant mais dans cinq ans ou dix ans, quand vous aurez acquis une responsabilité en matière universitaire, de développer un cluster par bassin d'emploi ? Est-ce que vous pensez que vous pourrez faire ça ? Est-ce que vous aurez les moyens juridiques et techniques ?

Adrien Zeller : Écoutez, nous avons l'habitude de travailler avec les services scientifiques et techniques de l'État. Nous avons l'habitude de travailler avec les universités, avec les IUT, avec les laboratoires de recherche. Nous chercherons, pour chaque problème, les solutions, les synergies nécessaires. J'ai bien noté qu'à Grenoble il y avait le CEA et le LETI, il y avait une très grande université polytechnique... Nous aurons ça aussi en Alsace, je l'espère, avec le CNRS, avec l'INSERM, avec nos universités, nos laboratoires de recherche, pour la biotechnologie. Je sais que nous ne sommes pas seuls sur le marché, mais, là, nous visons haut. Dans d'autres domaines on visera un niveau plus bas, plus technologique, mais tout aussi porteur de croissance et de développement.

Philippe Manière : Merci. Nous allons poursuivre le débat avec nos deux autres intervenants avant la conclusion de Christian Blanc. Mais auparavant je voudrais donner la parole à Antoni Subirà qui souhaite réagir à ce qu'a dit Adrien Zeller.

Antoni Subirà : Je voudrais juste être bien clair sur un point précis. J'ai parlé des micro-clusters. Quand j'utilise ce terme, je le fais essentiellement par référence à des questions géographiques. Par exemple, à mon avis, un cluster qu'on peut qualifier de global comme la Silicon Valley est un micro-cluster. Ils n'ont pas envisagé d'intégrer toute la côte ouest dans ce cluster, leur objectif n'est pas d'inclure Microsoft qui se trouve à Seattle dans ce micro-cluster. Parce que, là-bas, ce n'est pas le lieu du cluster. Il faut faire très attention à cela, les principaux acteurs du cluster doivent être des amis, ou du moins se connaître. Ils doivent être capables de coopérer tant que cela leur est utile, et après, sur le reste, ils sont en compétition. Si, par la coopération, vous tuez la compétition interne, vous allez tuer le cluster. Le critère décisif n'est pas le chiffre d'affaire que génère le cluster. La Silicon Valley, par exemple, génère un chiffre d'affaire énorme mais c'est tout de même un micro-cluster dans ma définition du terme micro-cluster.

Philippe Manière : Pouvez-vous nous dire quels sont les obstacles que vous avez réussis à lever grâce à vos compétences en tant que gouvernement régional ?

Antoni Subirà : Et bien, nous ne pouvons pas passer outre les obstacles liés à la législation sur le travail car ces questions relèvent de la compétence nationale. Mais nous avons été capables de surmonter les obstacles liés au système universitaire parce que le système universitaire dépend de notre compétence, du moins à 99 %. La définition des savoirs essentiels pour obtenir un diplôme aux différents niveaux reste nationale dans le but de garder une certaine harmonisation. Ce qui, en fait, n'est pas le cas car, en définitive, le niveau du diplôme dépend de la qualité de l'enseignement. Par exemple, l'université de Barcelone délivre le même diplôme qu'une autre université en Espagne - je ne vais pas dire laquelle - mais, en réalité, les niveaux des diplômés sont complètement différents. Tout le reste dépend du gouvernement régional. Il y a bien d'autres choses dont nous pourrions parler. Par exemple, de ce que nous avons été capables de faire pour améliorer le cluster de l'automobile. C'est un cluster très original parce que les principaux acteurs, les sièges des principales entreprises qui participent au cluster, ne sont pas localisés sur place, ils sont au Japon dans le cas de Nissan ou bien en Allemagne pour Volkswagen. Pourtant, c'est un vrai cluster, centré sur la fabrication de composants. Nous les avons aidés à surmonter l'un des obstacles qu'ils rencontraient, qui était de ne pas avoir de centres techniques suffisamment puissants. Ils ont investi dans de tels centres, et le gouvernement aussi. En effet, les entreprises doivent investir aussi pour que ça marche. Les équipements qui sont tout simplement donnés par la puissance publique ne sont pas appréciés à leur juste valeur et donc ne sont pas bien utilisés.

Philippe Manière : Merci. Avant d'écouter la réaction du professeur Lacroix à ce que vient de dire le professeur Subirà nous allons écouter le point de vue de Jean-Yves Le Drian. Jean-Yves Le Drian, on ne le présente pas non plus. Il est le président de la région Bretagne depuis 2004, il est également député du Morbihan depuis 1997 et ancien secrétaire d'État à la Mer. Vous avez également un lien avec le monde de l'enseignement puisque vous êtes un ancien inspecteur général de l'éducation nationale. Quelles sont vos réactions après avoir entendu le professeur Subirà et Adrien Zeller?

Jean-Yves Le Drian : On ne joue pas dans la même division. J'ai un intérêt très profond pour la méthode de mise en synergie, mais les régions françaises sont loin d'avoir la capacité d'intervention et d'innovation qu'a pu accumuler la Catalogne... On ne joue pas dans la même cour. Toutefois, la méthodologie me paraît extrêmement utile, et applicable pour peu qu'on le veuille bien. Du coup, je suis assez tenté de rebondir sur le débat national parce qu'il est obligatoire si on veut aboutir à des résultats forts. Pour revenir à une question qui a été abordée tout à l'heure, je ne suis pas favorable au grand soir. Je pense que l'attente du grand soir, d'une manière générale, c'est un moyen pour cacher l'inaction, pour la justifier.

Au niveau français, vous faisiez allusion au fait que j'ai été, dans une autre vie, Secrétaire d'État à la Mer. Donc, j'ai connu le corporatisme dans son expression la plus forte, celui des dockers. Je pense que le centralisme crée le corporatisme et crée aussi des conservations de pouvoir par les administrations centrales qui sont invraisemblables. Je n'ai pas beaucoup de désaccord avec Adrien Zeller sur notre manière de voir l'avenir des régions, mais si on passe son temps à dire « il faudrait que, il faudrait que... » on n'y arrivera pas ! La puissance de réaction du pouvoir central en France sera trop fort et finira par gagner. Il faut prendre tout ce qui passe. Il faut qu'on prenne tous les trains, qui parfois sont en errance d'ailleurs. Et tout ce que l'État central nous lâche, il faut le prendre pour s'affirmer parce que la victoire de la gouvernance régionale est, dans notre pays comme ailleurs, inéluctable. Donc, accélérons le processus, et pas en se plaignant... Mais pas en disant « Ah ce serait mieux si il n'y avait pas de département ». On peut rester sur la suppression du département, dans tous les débats on en parle, mais ça ne disparaîtra pas ! Par contre en faisant en sorte qu'il y ait une lisibilité de l'action régionale qui aboutisse à un vrai pouvoir régional qui mettra les uns et les autres à leurs vraies places. Par contre, il faut qu'on ait la capacité d'expérimenter. Je suis pour toutes les formes d'expérimentation. Même s'il faut parfois faire du combat politique, je vais donner un exemple sur lequel Adrien Zeller et moi on est en parfait accord. Adrien Zeller et moi, on a demandé tous les deux l'expérimentation sur l'eau, et c'est le hasard que nous soyons l'un et l'autre aux deux extrémités du territoire national. On ne le nous la donne pas. C'est pourtant un vrai sujet pour les régions. Comment voulez-vous gérer l'eau sinon régionalement ? Mais on ne le nous la donne pas parce que cela va entraîner des pertes de pouvoir ! Je répète : on l'a demandé tous les deux alors que nous sommes chacun d'un bord politique différent. Du coup on va essayer d'amender la loi quand elle va passer pour essayer d'obtenir ça. Je ne sais pas si on l'obtiendra.

Sur le développement économique, je reviens à la Catalogne, nous sommes au niveau national dans un imbroglio invraisemblable puisque tout le monde donne des aides et que la loi sur la décentralisation a refusé de trancher. Je suis convaincu que lorsque le Premier Ministre est arrivé avec son texte sur ce sujet, le pays était confiant et sincère. Mais dans le débat, la machine, les intérêts, les corporatismes, les revendications territoriales des uns et des autres etc. font qu'aujourd'hui on ne sait pas, en France, quel est le territoire pertinent en matière d'action économique. Ce n'est pas dit par la loi. C'était dit mais ça ne l'est plus. Sauf que la loi dit : « vous pouvez expérimenter. » Et bien nous demandons, l'un et l'autre, l'expérimentation dans le domaine économique et on attend une réponse. Mais, si on ne l'a pas, il faudra faire « comme si », parce qu'autrement, on ne gagnera pas. Je ne suis pas un lamentabiliste professionnel, je pense qu'il faut prendre tout ce qui se présente, sans empêcher la bataille politique par ailleurs. Il faut faire « comme si » même si on obtient pas les résultats espérés et si on a des contraintes considérables. Dans la région que je préside, qui est, c'est vrai, spécifique, (je devrais dire que toutes les régions sont spécifiques, sauf celles qui sont faites de bric et de broc par une simple décision administrative) nous essayons de pallier ces difficultés en créant un truc un peu original qui s'appelle la conférence territoriale, où on

réunit tous les trois mois les présidents de conseils généraux, les présidents d'agglomération, les dix agglomérations de Bretagne, et le président de la région pour travailler ensemble sur les dossiers de fond, pour se mettre d'accord sur « qui fait quoi ». Il y a toutes les sensibilités politiques. Il y a même un membre du gouvernement. Il y a même un président de la commission des finances de l'Assemblée nationale. On le fait, on avance et ça marche. Il faut d'abord de la volonté, en particulier dans le domaine de la compétence économique. On a décidé que c'était la conférence territoriale de Bretagne qui allait porter les dossiers des clusters, qui allaient porter les réponses à l'appel à projets qui est engagé depuis trois ou quatre jours maintenant par le gouvernement sur les pôles de compétitivité. Pour que la Bretagne ait une réponse collective.

Enfin, une dernière remarque pour ne pas oublier, et pour rebondir sur ce que disait tout à l'heure Adrien Zeller. Moi, je ne suis président de région que depuis sept mois mais il me semble que l'essentiel de notre temps doit être d'être ensemble. Les régions sont stratégiques et "ensemblières". Elles doivent mettre les gens ensemble, dans des transversalités parce que, en général, ils ne se connaissent pas, ils n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Adrien Zeller donnait des exemples, j'en connais plein d'autres. Il faut les obliger, les inciter à travailler ensemble pour pouvoir déboucher sur des résultats positifs. On parlait de l'exemple universitaire tout à l'heure. Nous sommes en train de créer l'université de Bretagne avec les quatre universités et les vingt grandes écoles et je souhaiterais qu'on les labellise, que ce soit une fédération universitaire. Je crois qu'à Montréal il y a des choses qui ressemblent à ça. Je voudrais qu'il y ait un label « Université de Bretagne » avec, à l'intérieur, différentes universités, différents laboratoires... Mais, pour que ça marche, il faut un peu inciter, un peu aiguillonner et même mettre de la monnaie sur la table pour dire « si tu fais, on fait, mais si tu ne fais pas on ne fait pas. » C'est aussi un peu notre rôle.

En Bretagne, on n'a pas beaucoup de montagne, mais on a la mer. Donc, l'expérience grenobloise nous intéresse aussi et nos tempéraments peuvent être un peu proches malgré l'absence de gratin.

Le point cardinal c'est qu'on dise dans ce pays que le développement économique est de la compétence des régions. Personne ne l'a jamais dit. A partir de là, tout découle. Mais que l'on dise « il y a un pilote, c'est la région aujourd'hui ». Pour un chef d'entreprise, c'est un maquis invraisemblable. Celui qui essaye de monter un truc, il faut qu'il aille voir la chambre de commerce, il faut qu'il aille voir l'État parce que l'État verse des aides, il faut qu'il aille voir les organismes qui s'occupent de fonds européens, quand il y en a, parce que ce ne sont pas les mêmes guichets, il faut qu'il aille voir la région, le département un petit peu aussi... Ce n'est plus possible.

Ensuite, sur les universités, on ne peut pas trancher le problème comme cela. Je souhaite qu'il y ait une responsabilité accrue des régions dans le domaine universitaire en garantissant les diplômes nationaux, parce que ça me paraît incontournable, et en garantissant une forme de péréquation, parce que sinon vous allez avoir des universités de riches et des universités de pauvres. Quand j'étais maire de Lorient, dans une vie antérieure relativement récente, j'ai été amené à créer, ou plutôt à faire créer, une université qui se trouve être la dernière université créée en France. Je me souviens que lorsqu'on a créé ce concept, on nous a répondu « vous allez créer une université de pauvres pour les pauvres. » C'était gentil pour nous. Il a fallu combattre pour la créer, mais on a réussi. Simplement il nous a fallu de la péréquation. Donc, s'il n'y a pas de péréquation intra-universitaire, à ce moment-là vous tuez une partie du projet. Mais il ne faut pas que la péréquation soit une rente de situation. Donc, il faut les deux. C'est-

à-dire, que la loi d'orientation future puisse permettre cet heureux mélange. Les régions sont directement concernées par ce développement. La preuve, on a créé l'université de Bretagne, ça veut dire qu'on s'en soucie. On voudrait la labelliser. Mais, si je me situe au niveau national je pense que si on n'a pas garanti de diplôme, garanti de financement et garanti de péréquation on risque de passer à côté. C'est à mon avis ce que voulait dire Adrien Zeller.

Philippe Manière : Nous allons maintenant écouter Robert Lacroix, notre deuxième intervenant étranger. Robert Lacroix, vous êtes le recteur de l'université de Montréal qui, avec quelque 55 000 étudiants, est la plus grande université du Québec. Je devrais même dire le plus grand centre de formation du Québec puisque vous avez également la tutelle sur les écoles HEC et Polytechnique de Montréal. Robert Lacroix, avec tout ce que vous avez entendu aujourd'hui, qu'est ce que vous avez envie de nous dire ?

Robert Lacroix : Écoutez, je voudrais très rapidement remercier M. Christian Blanc de son aimable invitation à venir vous rencontrer. Je voudrais vous dire que j'ai participé à beaucoup de rencontre comme celle-là au Canada, au Québec ou aux États-Unis. Dans peu de cas j'ai vu une assistance aussi considérable et aussi assidue. Alors, félicitations ! Pour une première, c'est un succès !

Je vous parlerai de l'expérience canadienne à cet égard. D'abord il faut comprendre qu'au Canada l'éducation est une responsabilité provinciale, y compris l'éducation universitaire. La recherche est une responsabilité partagée. Le gouvernement fédéral, donc le gouvernement canadien finance au niveau universitaire entre 60 et 65 % des activités de recherche universitaire. Les gouvernements provinciaux en financent à peu près 20 % et le reste vient de partenariats public-privé ou de fondations qui existent au Canada. Donc, il est très important de comprendre que, dans toute stratégie d'innovation et d'économie du savoir, le gouvernement fédéral et les provinces doivent jouer de paire.

Je voudrais donc vous parler de trois choses. Tout d'abord le constat qui a été fait au Canada à la fin des années 90. Deuxièmement la stratégie qui a été mise en place pour pouvoir remédier aux problèmes constatés, les objectifs précis qui ont été fixés, les cibles précises qui ont été déterminées. Et enfin, les conséquences pour nos universités au Canada et au Québec. Tout cela dans une interaction fédérale-provinciale, vous allez bien comprendre.

Le constat est très clair. À la fin des années 1990, le Canada se retrouve au septième rang des grandes économies quand on regarde son PIB per capita. Ce n'était donc pas si mal pour un pays de neige, pour un pays de ressources. Toutefois sur une période d'une vingtaine d'années, année après année, petit peu par petit peu, l'écart se creusait avec les États-Unis. C'est-à-dire que le PIB per capita du Canada évoluait beaucoup moins vite que le PIB per capita des États-Unis. Ce n'est pas trop grave si le pays concurrent est très loin, cela devient très grave si ce gros éléphant est votre voisin immédiat. Non seulement c'est votre voisin, mais c'est votre principal partenaire économique, et il devient donc extrêmement menaçant. Si cela devient tel que vous n'êtes pas capable de donner à vos concitoyens un niveau de vie qui soit comparable à celui qui est donné chez le voisin, cela entraîne l'exode des cerveaux, des capitaux... et la chute irrémédiable du Canada qui s'appauvrit à côté de l'éléphant américain. Le constat était donc dérangeant.

Le deuxième élément du constat, quoique nos performances mondiales n'étaient pas si mauvaises, était, et demeure, que la grande partie de l'écart qui se creusait entre le Canada et les États-Unis était imputable à des écarts de croissance de productivité. On revient à ce que nous disait notre ami catalan. Et le Canada réalise très rapidement que c'est la question de l'innovation qui est la source principale de cet écart de croissance. À partir de là, le gouvernement canadien, après une très vaste consultation dans l'ensemble du Canada et en concertation avec les provinces canadiennes, a dit que nous avons quatre grands défis à relever. Je vais les énumérer. Premièrement, il fallait que nos entreprises utilisent plus intensément le savoir et innovent davantage. Deuxièmement, il fallait absolument que le Canada dispose de suffisamment de personnes hautement qualifiées pour jouer le rôle le plus dynamique possible dans l'économie du savoir. Troisièmement, il fallait complètement moderniser le régime d'intendance, de gouvernance, de réglementation pour pouvoir effectivement encourager l'excellence en matière d'innovation. Et quatrièmement, il fallait encourager l'innovation à l'échelle locale. Cela correspond à toute la notion de cluster sur laquelle on a discuté longuement.

C'est bien beau de se donner de grandes stratégies, mais quelles sont les cibles précises qui ont été fixées ? Je me limite aux cibles fixées pour la performance au niveau du savoir. C'est quand même assez important. Sur la période 2002-2010, le Canada s'est fixé comme objectif d'arriver à se classer parmi les cinq premiers pays au monde en ce qui concerne les dépenses de recherche et développement en fonction du PIB. C'est énorme. De plus, le point de départ était que nous étions 14^e en ne consacrant que 17 milliards de dollars par année à la recherche et développement, donc un point et demi de notre PIB. Deuxième objectif très clair et très précis, il fallait au moins doubler les investissements gouvernementaux en recherche et développement. Troisième objectif, toujours sur la période 2002-2010, se classer, si possible, parmi les meilleurs au monde en ce qui concerne la part des ventes du secteur privé attribuable aux innovations récentes. Le Canada n'était pas très performant pour cela, évidemment, son vieux passé d'économie de ressources ne l'aidait pas. Grosso modo, on était aux alentours de 20% ou 25% de la part des ventes attribuable aux innovations récentes, et les pays les plus performants étaient à 40 %. Donc, il y avait un énorme chemin à faire pour notre pays. Quatrième cible, augmenter les investissements en capital risque. Aux États-Unis, bon an mal an, c'est à peu près 200\$ per capita qui se dirige vers l'investissement en capital risque, au Canada nous étions à 120 \$ per capita. Donc, à peu près 58 % de la performance américaine. Voilà quatre objectifs très clairs et très précis.

Qu'est-ce qui est arrivé ? Ce qui est remarquable c'est que les universités ont été au coeur de toute cette stratégie et les premières à bénéficier de cette stratégie. De deux façons. La première tout d'abord. On a trois grands conseils subventionnaires au Canada, tout chercheur doit aller chercher son financement auprès des grands conseils subventionnaires et il le fait sur une base compétitive. Chaque équipe de recherche soumet ses projets, et elle le fait sur une base compétitive. Par ailleurs, un de ces grands conseils a été complètement transformé. Le conseil « recherche médicale », notamment, a été complètement transformé et redynamisé. Et les budgets sur une période de trois ans ont été augmentés de 30 % dans chacun des grands conseils. Deuxième élément, la mise en place de trois nouveaux programmes de financement. Le premier : la fondation canadienne pour l'innovation. Cette fondation avait comme unique objectif de fournir aux universités les moyens financiers pour s'équiper en terme d'instrumentation et d'espace, de la façon la plus moderne possible, et la plus compétitive possible. Les projets qui étaient soumis à cette fondation canadienne d'innovation, par les institutions universitaires, par des groupes d'institution universitaire, étaient évalués par les meilleurs experts internationaux, non seulement au niveau de leur qualité scientifique mais au

niveau de la pertinence des développements, et, par la suite, les meilleurs remportaient le financement. Au total, la fondation canadienne pour l'innovation a dépensé 2,8 milliards de dollars sur une des périodes de quatre ans. Mais elle ne finance que 40 % des projets. Les provinces financent également 40 %, et les derniers 20 % viennent du secteur privé et des fondations. Donc, au départ, la concertation fédérale-provinciale-secteur privé a débouché sur un énorme investissement.

Le Canada a aussi créé 2000 chaires de recherche. Ce sont des chaires à perpétuité. On les a distribuées dans les universités en fonction de leur performance de recherche. Donc, les résultats qu'obtenaient les universités, évalués par les performances devant les grands conseils subventionnaires canadiens, déterminaient ce qu'elles auraient en termes de chaires. Pour vous donner un exemple, sur le campus de l'université de Montréal, avec nos deux écoles affiliées, nous sommes allés chercher quelques 160 chaires de recherche. La moitié est de niveau senior, 200 000 \$ par année pour le détenteur de la chaire, l'autre moitié de niveau junior, 100 000 \$ par année. Ces chaires sont attribuées aux universités, donc j'ai ma dotation de chaires, je dois choisir mes candidats et ces candidats doivent recevoir l'agrément d'un comité national de pairs qui évalue la qualité des candidatures.

Le dernier élément de la stratégie, c'est le financement des coûts indirects de la recherche. C'est énorme, et je vous en parlerai par la suite si vous voulez savoir ce que ça donne.

L'importance de tout cela, c'est effectivement de réaliser le rôle de pivot que jouent les universités dans ce dispositif. Les universités peuvent combiner les anciens programmes de subvention, qui existent toujours, avec ces nouveaux programmes pour faire différentes choses : établir des clusters d'excellence au sein même de leurs institutions, recruter partout dans le monde les meilleures compétences en se servant d'une chaire et de la fondation canadienne d'innovation, se doter d'équipements remarquables et financer les coûts indirects de la recherche et finalement, pour pouvoir construire les espaces nécessaires... L'université de Montréal a joué cela à plein. Cinq nouveaux pavillons ont été construits au cours des quatre dernières années sur le campus et des investissements de 500 millions de dollars ont été faits simplement dans l'équipement scientifique de ces pavillons.

En contrepartie de cela, cependant, on a demandé aux universités d'intensifier la commercialisation et la valorisation de la recherche. Comprendons bien que la mission première de l'université c'est vraiment la formation de la relève scientifique et professionnelle. Et le Canada est tout à fait conscient que le premier vecteur de l'innovation dans le secteur privé c'est la qualité des gens qui sont formés dans le secteur universitaire. C'est là que la masse des innovations va se faire. Et elles vont se faire avec nos diplômés. Donc, n'oublions pas cela au point de départ. Comme produit joint à la recherche universitaire, il peut y avoir des retombées commerciales qui peuvent être de beaucoup supérieures à ce qu'elles étaient par le passé. L'objectif fixé aux universités est de tripler, d'ici 2010, la commercialisation de la recherche universitaire sous forme de brevets, de licences, de redevances et de compagnies « spin off ». Et quand vous mettez tout cela ensemble, finalement, vous vous apercevez que les universités sont au coeur de la stratégie canadienne. Pourquoi ? Parce qu'elles sont partout au Canada. La recherche universitaire compte pour 30 % de la recherche canadienne. On compte sur ce pivot incroyable pour pouvoir disséminer l'excellence partout au Canada, l'appuyer partout au Canada... Et aussi, finalement, pour faire émerger ou renforcer les clusters qui existent déjà à Montréal, à Toronto mais aussi dans les plus petites villes au Canada. Voilà, cet exemple fédéral-provincial, avec des partenariats privés, que vit présentement le Canada, a des effets absolument remarquables sur le positionnement canadien

au niveau international et aussi sur notre volonté de rester compétitif sur le continent nord-américain, malgré l'éléphant qui est à côté de nous. Nous sommes un renard très rapide, et nous allons encore le démontrer dans les années qui viennent.

Philippe Manière : Merci Robert Lacroix. Avant de passer la parole à la salle, j'ai envie de demander à Christian Blanc comment il réagit. Je cite une phrase de votre rapport : vous parlez de « tisser des pôles autour d'acteurs locaux forts et responsables ». Mais on voit aussi, comme vient de le montrer Robert Lacroix, que pour faire émerger de tels pôles, il faut une stratégie au niveau national. Dans le cas du Québec, c'est une stratégie qui a été impulsée au niveau fédéral, au niveau national. Comment réagissez-vous à ce qui a été fait au Canada, par rapport à vos propres propositions ?

Christian Blanc : Je crois que dans ce qui se dit, dans ce qu'on dit les différents intervenants sur les deux tables rondes, il y a une volonté de vie. Et cette volonté elle ne peut pas être sectorisée. Cela est dit de façon unanime, même si nous ne représentons pas la France, et puis, on va écouter la salle tout à l'heure, pour savoir si vous êtes en phase ou pas. Mais, ce que je ressens, c'est un élan de vie qui ne peut pas être sectorisé, technicisé, que sais-je. Il y a, à un moment donné, des nécessités de s'organiser avec les moyens du bord. Et les moyens du bord, aujourd'hui, c'est l'intelligence, les compétences pour faire face, et pour s'en sortir, collectivement, le mieux possible. Et s'en sortir le mieux possible, c'est faire la course dans le peloton de tête, parce que, et je le dirai peut-être en conclusion, si on ne le fait pas, de toutes façons, il n'y a plus de suite ! Et on le ressent tous confusément.

Ce qui est fascinant, c'est de voir ce qui se fait autour de nous, avec des approches qui n'ont pas été théorisées. Le modèle catalan, vous l'avez vu tout à l'heure, il est beaucoup plus centré sur la vitalité des entreprises, dans une tradition historique. Pendant le déjeuner qui a précédé cette rencontre, avec le professeur Subirà et le recteur Lacroix, on a fait connaissance. Enfin, je les connaissais déjà, mais je ne les avais jamais vus physiquement. Monsieur Subirà disait que les clusters, quelque part, ça existe depuis le Moyen Âge. Le fait que des métiers se regroupent ou se renforcent en se concurrençant au sein même d'un cluster, ce n'est pas nouveau. Tout à l'heure, vous l'avez noté, il a parlé des districts italiens. Les districts italiens, c'est comme au Moyen Âge ! Hormis que c'est plus gros et sur des territoires beaucoup plus larges. D'ailleurs, en France, les SPL, dont je salue ici le président, ça s'apparente un peu à ça aussi.

Mais il se trouve qu'on est au XXI^e siècle. Et donc le cluster, c'est l'apparition d'une forme de création et de compétitivité qui prend la forme que nous a décrite l'ancien Ministre, Monsieur Subirà. Je m'excuse d'insister, mais vous avez en face de vous un monsieur qui, avec son pragmatisme tranquille, a permis à la Catalogne de doubler son PIB en 10 ans. Vous savez, ce n'est pas simplement une statistique pour les catalans en termes de facilité de vie, d'espérance d'emploi, de culture... Barcelone est devenue une des grandes villes culturelles d'Europe et du monde ! Tout cela, ça change beaucoup de choses. Et bien c'est ce Monsieur, qui est là devant vous, qui a fait ça. Il l'a fait avec un modèle de cluster dans lequel il y a beaucoup d'entreprises, un peu moins d'universités et le plus possible de recherche. Mais la Catalogne, telle qu'elle est partie, dans 10 ans elle aura des universités qui seront extrêmement performantes ! Parce que quand on est dans un cercle vertueux, tout s'améliore et tout se fortifie.

Au Québec, c'est encore autre chose, ce sont des clusters mais il se trouve que, là, c'est un petit peu le modèle américain qui est plus prégnant. Au cœur, on a l'université. Et, quelque part, pour nous français, tel que nous sommes devenus au fil des dizaines d'années, c'est un modèle qu'il faut regarder de très, très près. Les SPL vont certainement se développer mais si nous voulons mettre la tête hors de l'eau, il va falloir effectivement considérer les forces que représentent encore les universités. Pour peu que l'on décide d'arrêter l'antagonisme entre les universités et les grandes écoles et que l'on considère que l'université c'est à la fois l'université et également les grandes écoles. Pour peu que l'on veuille considérer que les grands centres de recherche que sont ces établissements publics, CNRS, INSERM etc. ont nécessité à se transformer complètement, c'est ce qui a été dit tout à l'heure, en agence de moyens. Et c'est le directeur général de l'institut Pasteur, qui est une autorité, qui l'affirme lui-même, après en avoir parlé avec ses collègues directeurs généraux de ces établissements... Il y a quelque chose qui apparaît avec beaucoup de force, le fait que l'on ressent que'il nous faut des universités, de vraies universités, des campus universitaires qui soient le cœur du développement, de l'innovation.

Donc ce que je ressens, pour dire les choses de façon très résumée, c'est qu'on est en train de découvrir qu'il est vital de s'organiser autrement. Et je crois que si tout le monde est aussi attentif, si après presque trois heures de discussions on est tous là, aussi bien, c'est qu'on se rend compte qu'il se passe quelque chose qui est très important, qu'on dit des choses essentielles et qu'on veut s'en imprégner pleinement.



QUESTIONS DE LA SALLE

Philippe Manière : Merci Christian Blanc. Nous donnons désormais la parole à la salle avant d'écouter votre conclusion. Merci de poser des questions courtes pour laisser aux intervenants le temps de faire des réponses longues.

Question : Bonjour, je travaille au secrétariat français eurêka. Vous avez parlé de l'échelon local, de l'échelon national, mais vous avez un peu oublié l'échelon européen. Je pense, en particulier, aux fonds structurels, qui représentent 4,6 milliards d'Euros entre 2000 et 2006, et sur lesquels la France est, en termes d'engagement, la dernière de la classe. Deux ans après, on a engagé à peine plus de 12 % des crédits de fonds structurels qui vont sur les régions françaises. Qu'en pensez-vous ? Que faire pour améliorer ça ?

Antoni Subirà : je voudrais juste faire un rapide commentaire. Bien sûr le gouvernement européen a un rôle très important. Entre autres choses, les institutions européennes à Francfort décident de la politique monétaire. C'est ce qui a été décidé par les gouvernements nationaux il y a quelques années. Mais il est aussi vrai que la communauté a des programmes tels que ceux que vous avez cités, des programmes structurels, des programmes pour l'amélioration et la promotion du développement de la technologie dans les entreprises. Mais la question n'est pas de savoir d'où vient l'argent, la question est de savoir comment cet argent est utilisé localement. Nous avons eu de nombreux conflits avec le gouvernement espagnol sur ce point. Mais, en définitive, il y a quelques années, nous avons atteint un accord raisonnable qui dit que les décisions seront prises de façon partagée, de manière à ce qu'il n'y ait pas d'interférence sur les politiques mutuelles. Et, comme nous avons les missions plus proches du terrain, au plus près de la vérité, il a été facile de s'apercevoir, quelque mois plus tard, que les choses allaient mieux. Ainsi, la décision de partager les responsabilités s'en trouva renforcée. Ainsi, les décisions sont prises à l'endroit où elles doivent l'être, c'est-à-dire par le gouvernement central et par le gouvernement européen, mais le gouvernement central accorde une grande importance à notre opinion.

Cela m'amène à un point où je veux soutenir très fortement le président de la Bretagne. La régionalisation est nécessaire. Vous avez déjà créé des régions, mais les autorités régionales ont besoin de crédibilité. Dans le but de gagner de la crédibilité, elles ne peuvent pas se permettre de dire « bon ce problème ce n'est pas de ma compétence », elles doivent s'attaquer au problème même si elles n'ont pas la compétence.

Jean-Yves Le Drian : Je ne crois pas que nous soyons en désaccord parce que j'ai dit tout à l'heure qu'il faut prendre les choses quand elles passent. Sur les fonds européens, sur les fonds structurels, premièrement le taux de consommation nationale est tout de même en progression. Et tant mieux ! Deuxièmement, quand ils sont gérés régionalement cela se passe beaucoup mieux. Adrien Zeller avait commencé et nous sommes en train de suivre en Bretagne. Et cela se passe déjà mieux, de manière plus efficace. Troisièmement, le grand sujet ça va devenir l'échéance 2007-2013, et, là, il y a un enjeu sur l'innovation et la recherche qui est un des grands sujets de débat. Pour l'instant ce débat n'a pas été effleuré au niveau des universités, mais il commence à apparaître au niveau des régions parce que l'un des choix qui devra être fait en 2006, au niveau des régions, sera de savoir sur quoi elles veulent se mobiliser concernant la nouvelle génération des fonds européens. Cela ne sera plus la même

règle qu'avant, il n'y aura plus des zones, de carte et il y aura des enjeux. Et tant mieux ! L'innovation et la recherche en feront partie et donc on pourra rejoindre les clusters par ce biais là.

Question : Bonjour. Je suis conseiller au développement du Grand Lyon. On a beaucoup entendu parler de la dimension des clusters, des dimensions très variées : des micros aux méga clusters. On comprend bien que, dans un souci de connexion entre les gens, le cluster ne doit pas être trop énorme. Par contre, pour atteindre un seuil d'efficacité, ça dépend du marché pertinent. Je voudrais prendre l'exemple des biotechnologies. Une étude récente indique qu'il y a 40 clusters vraiment déterminants dans le monde en biotechnologies. Pour l'instant sur ces 40 l'Île-de-France en est un. L'Île-de-France, pas un morceau d'Île-de-France. Et donc se pose le problème suivant, que je pose à tout le monde : combien la France peut-elle se permettre d'avoir de clusters parmi les 40 ?

Christian Blanc : effectivement, cette question a été évoquée à différentes reprises. Concernant les pôles de compétitivité, à mon sens il n'y en a pas cent, il y en a trois ou cinq. Et pas trois ou cinq dans les biotechnologies, trois ou cinq au total. Des pôles de compétitivité scientifiques, technologiques à rayonnement international fort, très fort. Ça me paraît bien et quelque part suffisant. En revanche, ce que je crois, c'est que nous avons la place pour quelques centaines de clusters en France. Et, effectivement, par rapport à l'appel d'offre qui a été lancé par le Premier Ministre, il faudra que l'on regarde attentivement cette distinction.

Si vous le voulez bien, je vais illustrer mon propos. Vous avez à Rotterdam un cluster de la fleur coupée. On ne peut pas dire que ce soit un cluster scientifique et technologique. Sauf que ce cluster, à partir d'une production horticole, est devenu aujourd'hui le premier cluster au monde de la fleur coupée et le premier cluster de la logistique. Et ce cluster fait 50 % du marché mondial de la fleur coupée ! Là, ça devient quand même très intéressant. Que s'est-il passé ? Il s'est passé qu'il y a eu, effectivement, beaucoup de départements d'université, de départements de recherche... qui ont travaillé ensemble. Et puis des logisticiens. Et, au bout de 10 ans, il y a ce résultat. Donc, il faut faire attention à ne pas tout ramener à 10 pôles scientifiques.

Monsieur l'ancien Ministre Subirà a réalisé quelque chose dont il n'a pas eu le temps de vous parler. Il a fait tellement de choses. Il y avait des tanneurs en Catalogne, 700 tanneurs près de Barcelone. Comme tous les tanneurs en Europe, ils étaient en train de fermer leurs entreprises. Cela faisait quand même 7000 emplois en danger. Alors, il y a une petite équipe qui s'est mise au travail sur l'initiative du gouvernement local de Catalogne. Je dis bien le gouvernement local régional. Ils sont allés voir ce qui se passait, pourquoi visiblement, il n'y avait plus d'avenir face à la concurrence de l'Asie. Il faut dire aussi que les peaux n'étaient pas forcément d'excellente qualité. Ils se sont rendus compte, après en avoir parlé avec un certain nombre d'acheteurs, en particulier des usines automobiles qui étaient à proximité, qu'ils achetaient du cuir certes, mais du cuir de grande qualité. Le problème des tanneurs catalans, c'était que quand ils extrayaient les poils de la peau, ils faisaient des trous. Et bien, ils ont mis en place des équipes de recherche à l'université pour savoir si on pouvait extraire ces poils sans faire de trou. Ça paraît idiot n'est-ce pas ? Mais vous allez voir la suite. Ils ont trouvé. Et là, ils ont complètement changé les choses. Ils ont créé un cluster. Ils ont mis un chef d'entreprise, qui était un ancien professeur, pour piloter tout ça. Et aujourd'hui, cela marche très bien, les firmes automobiles qui sont à proximité achètent le cuir. Ils commencent même, depuis quelques années, à faire de l'exportation. Vous voyez, on n'est pas dans les

nanotechnologies. Il faut qu'il y ait, par ailleurs, des nanotechnologies, parce que cela crée une ambiance, cela crée une culture. Et quand vous avez cette culture, vous vous dites qu'il faut arriver à trouver une solution au problème simple qu'on ne sait pas traiter. Et on trouve. J'ai plaisir à dire cela devant l'ancien ministre.

Antoni Subirà : Vous devez rester humbles. Vous devez accepter que, parfois, vous devrez avoir à résoudre des problèmes qui consistent à retirer des poils de peaux. Si un cluster existe indépendamment de tout ce que fait le gouvernement, et a existé de tout temps, vous devez vous adapter à lui, et non pas l'inverse ! Surtout il ne faut pas dire que nous ne nous occupons que de l'électronique et des hautes technologies. Bien sûr, ce serait une décision politique, mais vous oublieriez environ 80 % de l'économie du pays. Il n'y a pas de cluster qui ne mérite pas votre attention en tant que responsable politique. Il n'y a rien de trivial. Et si un cluster existe depuis des centaines d'années, cela signifie qu'il a des avantages radicaux qui l'ont gardé en vie pendant des siècles.

Philippe Manière : Une remarque de Robert Lacroix sur cette question ? Au Québec vous avez été confronté aux mêmes questions. Comment avez-vous tranché, pour l'implantation des clusters, entre Calgary et Edmonton, entre Québec et Toronto ?

Robert Lacroix : Je pense que la première chose qu'il faut se dire c'est que le secteur privé ne nous a pas attendu pour faire des clusters. Il faut faire une division ici.

D'une part, il y a tous les secteurs existants, fortement scientifiques ou moins scientifiques, très traditionnels ou moins traditionnels. Si on regarde, par exemple, au Canada, il est très clair que l'industrie pharmaceutique s'est divisée en deux grandes zones : Montréal a, à peu près, 45 % de la recherche, Toronto 30 %, et le reste est partagé dans le reste du Canada. À partir de là, il est clair que le cluster du pharmaceutique s'est développé à Montréal. Il n'a pas attendu le gouvernement du Québec, ni le gouvernement du Canada pour se développer. Pourquoi cela s'est-il passé comme ça ? Et bien, parce ces entreprises avaient besoin de main-d'œuvre qualifiée. Elles se sont donc installées là où la production universitaire de main-d'œuvre hautement qualifiée existait. Il y a quatre grandes universités à Montréal, deux à Toronto et, donc, on s'installe là ! Maintenant, le gouvernement peut très bien décider de dire que ces clusters, qui sont déjà existants, ont besoin d'un coup de pouce pour les faire survivre au niveau international. Comment est-ce que je peux les aider ? Ça, c'est une autre histoire.

D'autre part, il y a des secteurs nouveaux, en émergence, qui ne sont nulle part actuellement. Il y a les nanosciences, et on se dit qu'il va y avoir des émergences ici ou là mais que ce n'est que le début. Au Canada, on sait très bien que Montréal et Toronto auront une capacité très grande. Mais le gouvernement a décidé qu'Edmonton serait peut-être le lieu où, lui, mettrait ses oeufs pour développer davantage les nanosciences et les nanotechnologies. Nous, à Montréal comme à Toronto, on a dit « bonne chance » au gouvernement fédéral. « Amusez-vous dans l'Ouest si vous voulez ! » Mais, comme on a les moyens, comme on a les ressources et les chercheurs, on va quand même développer nos clusters, et on verra qui sortira gagnant. Vous voyez qu'il faut faire la différence entre les secteurs qui existent et les secteurs émergents à cet égard. Mais, de toute façon, ne vous en faites pas, il n'y en aura pas partout.

Question : Bonjour je suis vice-président de l'association des inventeurs européens et créateurs d'association française à Paris (...) Que préconisez-vous pour faire baisser le prix des brevets ?

Christian Blanc : Je vous remercie. La question des brevets est encore plus large que ce que vous avez indiqué. Nous sommes nombreux dans cette salle à connaître les limites de la réglementation actuelle et des usages. C'est une vraie question. Je vous propose donc de venir me rencontrer et de m'expliquer en détail quelles sont vos propositions.

Je vois qu'il y a une question du président des SPL, donc d'un monsieur qui fait, depuis des années, un énorme travail pour la revitalisation du tissu industriel français.

Question : Je suis effectivement président de la fédération des SPL français. C'est une fédération qui prend de l'importance tous les mois puisque nous accueillons un nouvel adhérent tous les mois depuis 18 mois et que nous avons plein de projets actuellement. Donc, la France est en train de se doter de SPL, SPL cela signifie « Système Productifs Locaux », certains sont de véritables clusters et d'autres des mini-clusters. Je voulais intervenir sur un point précis. Je voulais dire simplement, parce qu'il y a beaucoup d'universitaire ici, qu'il ne faudra pas se bloquer, d'ici quelques mois, sur les 5, 10 ou 15 pôles de compétitivité qui vont être retenus au plan national mais que tous les SPL, en France, ont besoin de recherche et d'innovation. Et je vous invite tous, les universitaires et les responsables de centre de recherche, à contacter vos SPL locaux pour travailler avec eux. Cela représente aujourd'hui à peu près 400 ou 500 000 emplois et environ 15 000 entreprises. Je vous invite à travailler avec ce tissu fondamental en France que vont être les SPL.

Question : Bonjour. Je suis chef d'entreprise d'une jeune société qui aura un an au mois d'avril. On parle souvent des business-angels et des venture-capitalists dans la Silicon Valley, je voulais avoir l'avis de nos amis grenoblois sur les filières qu'ils ont mises en place pour les sociétés issues du cluster de Grenoble. Question aussi à monsieur Le Drian, comment voit-il le financement des jeunes entreprises innovantes dans la région Bretagne ?

Jean-Yves Le Drian : Très brièvement, dans ce secteur comme dans d'autres, il y a besoin à la fois de lisibilité et de simplicité. Nous sommes en train de mettre en place un dispositif de capital-risque, de capital-développement et de capital pour les entreprises naissantes qui soit un vrai capital-risque et capital développement, et non pas l'imitation d'une banque qui répondrait aux mêmes critères. J'estime que si l'argent public s'investit dans de tels dispositifs, il faut que la sélectivité des projets soit telle que ces organismes jouent un vrai rôle d'incitateurs, et non pas un rôle de dissuasion comme c'est souvent le cas. Autrement, ce n'est pas la peine que l'argent public aille à cet endroit, il y a des banques pour ça ! Cela dit, je pense que cela sera mis en place assez rapidement, vraisemblablement d'ici l'été prochain.

Jean Therme : Grenoble a de l'expérience dans ce domaine. Nous avons mis en place un certain nombre d'outils tout au long du processus de création d'entreprise. Cela commence par des politiques d'essaimage, puis par un incubateur, des fonds d'amorçage, des fonds de capital-risque interne, et à un accès à du capital-risque externe - qui est un petit peu rassuré par ce qu'il se passe à Grenoble. Ensuite les start-up sont accompagnées sous la forme de contrats d'accueil dans les laboratoires, car toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de construire leur usine, et puis, enfin, il y a des contrats de recherche pour les alimenter en innovation au cours du temps. Donc, il s'agit bien d'un dispositif complet. Pas uniquement d'argent.

Question : Les entreprises n'ont pas attendu la réunion de ce soir pour faire de la croissance, ni pour faire des clusters, ce qui est une idée qui tourne et qui s'applique depuis des dizaines d'années. J'ai le sentiment que dans l'intitulé « les nouvelles clés de la croissance » le rôle de

la formation et des unités de recherche, donc globalement de ce qu'on rassemble sous le nom d'université, est important. En ce qui concerne l'entreprise, je voulais signaler ici que l'on est toujours confronté, lorsqu'on aborde cette question, à une petite difficulté. C'est le fait qu'on décrive toujours les universités que l'on appelle de nos vœux, mais qu'il existe déjà des universités dans l'état actuel des choses ! Simplement pour dire, qu'en ce qui concerne le système complexe tel qu'il est déployé, maladroitement complexe, dans l'état actuel des choses, les compétences existent. Et elles peuvent facilement se réunir dans des universités « new look », si je peux me permettre de dire les choses comme cela. Tout simplement pour qu'il y ait, sur un territoire, une stratégie donnée, et pas des regroupements de stratégies qui concernent les différents partenaires, obligés, en permanence, d'avoir entre eux des conventions pour transgresser cette difficulté. Il suffirait simplement que toutes les personnes présentement déployées dans les universités, dans les écoles, dans les organismes de recherche se retrouvent autour d'un système dans lequel chacun trouve sa place et puisse s'exprimer collectivement sur ces universités qu'il serait, je pense, relativement facile de construire, à partir des outils que nous avons actuellement à notre disposition. Il suffit d'y mettre un petit peu de bonne volonté. Je pense que, pour leur part, les universités actuelles qui représentent, à elles seules, les trois quarts du dispositif, sont tout à fait prêtes à le faire. A une condition, c'est qu'au départ elles pensent à se regrouper entre elles, parce que sinon, effectivement, trop d'entre elles seraient laissées au bord du chemin

Philippe Manière : On n'a plus le temps de lui donner la parole, hélas, mais je vois que le professeur Subira approuve bruyamment cette prise de position...

Antoni Subira : Attendez, vous proposez quelque chose pour résoudre le problème dans son ensemble, du sommet. Si les attitudes sont telles que vous les décrivez, il y a une autre façon de s'attaquer à ce problème. Il s'agit de faire en sorte que les gens discutent, non pas sur l'ensemble du système, mais sur certains aspects du problème. Ainsi, on provoque des débuts de coopération pratique entre les acteurs de l'université et les acteurs du monde des affaires. Petit à petit, l'idée que les choses doivent changer fera son chemin. La probabilité de trouver la bonne stratégie est beaucoup plus élevée avec cette technique qu'avec celle que vous avez décrite.

Question : Je suis un représentant du réseau européen des villes numériques. Une question très courte pour M. Le Drian. Est-il possible d'envisager un certain nombre d'objectifs, tels que ceux que nous avons étudiés cet après-midi, sans prospective, sans prospective partagée, prospective territoriale ? Il semble que, pour ce qui est de la Bretagne, vous avez un certain nombre de projets en la matière, pour lancer une réflexion sur une économie de la connaissance en Bretagne. Qu'en est-il exactement ?

Jean-Yves Le Drian : C'est vrai qu'on travaille à la fois pour répondre aux projets qui seront retenus dans le cadre des pôles de compétitivité, autour de la voix et de l'image, pour les faire vivre, avec un certain nombre de grands groupes internationaux, des PME et des centres de recherche de Bretagne. On fait la même chose sur la mer et sur l'agroalimentaire, essentiellement autour de l'alimentation, de la santé et de la sécurité alimentaire. On travaille là-dessus et aussi sur la création d'une agence de développement, comme cela existe dans deux ou trois régions de France. Parce que je suis extrêmement frappé, en arrivant à la tête de cette région, mais c'est sans doute vrai dans d'autres, par la complexité. L'un des intervenants, ce matin, a parlé de l'infiniment complexe, c'est un concept qui traduit bien la réalité. Nous voulons simplifier notre outil d'intervention. Avoir une capacité d'action plus rapide et plus réactive. Au-delà de cette réponse, mes propos risqueraient d'être « bretonneux-bretons »

Philippe Manière : une dernière question avant la conclusion de Christian Blanc.

Question : Monsieur Le Drian, vous avez dit tout à l'heure que la conservation du pouvoir de l'administration centrale était invraisemblable. Puis vous avez dit « il faut prendre tout ce qui passe, tout ce que l'État central nous lâche. » Par ailleurs, dans toutes les discussions, on sent bien qu'en fait, il y a un problème en France qui a l'air de se situer au niveau de cet État central qui génère toutes ces difficultés. Je voudrais savoir s'il n'y a pas quelque chose de plus à faire, pas seulement prendre ce qui passe. Peut-être qu'il faudrait secouer ces personnes qui ne veulent pas lâcher le pouvoir, peut-être qu'il faudrait qu'ils suivent une cure, parce que c'est tout de même notre pays qui est en jeu !

Jean-Yves Le Drian : Je pense en effet que nous avons raté le deuxième train de la décentralisation. Par la combinaison croisée de lobbies infra régionaux qui n'en voulaient pas vraiment, et d'administration centrale qui ne voulait pas lâcher une parcelle de ce qui est leur pouvoir régalién, et qui ont toujours eu la conviction que les élus régionaux, en particulier, étaient laxistes et irresponsables, et que seul lorsqu'on est haut fonctionnaire de l'État on a le sens de l'intérêt collectif. Les élus, par définition, ne peuvent pas l'avoir puisqu'ils sont soumis à tous les lobbies et puis aux chef-lieux de cantons. Vous-même vous y tombez, comme aurait dit Adrien. La troisième raison, c'est que les critères des transferts de compétences décidés par l'État ont été faits plus pour des allègements financiers du budget central que pour donner des réelles compétences régionales cohérentes. Voilà ! On a raté le deuxième train ! Il n'est pas faux de le dire, et on est nombreux à le dire, de tendances politiques différentes.

Il y a un test que je propose à tout le monde de faire, notamment à mes collègues présidents de conseils régionaux. Le droit à l'expérimentation est inscrit dans la loi, mais pour l'avoir, il faut qu'on nous dise « oui », il faut qu'on soit candidat et que la réponse soit « oui ». Alors on va être candidat, et j'espère qu'on va nous dire « oui ». Les pôles de compétitivité, ce sera, par exemple, une occasion pour dire que l'Alsace et la Bretagne ont la responsabilité pleine en matière de développement économique de leur région, et on verra. Si c'est le cas, on pourra se retrouver, à une autre occasion, pour faire le bilan. En tout cas, pour le développement économique, je pense qu'il y a plus d'un intérêt à ce que ça se passe comme ça.

Philippe Manière : Merci. Je remercie les participants à cette table ronde et je passe la parole à Christian Blanc pour la conclusion.



CONCLUSION

Christian Blanc : Je trouve que nous avons été vraiment très bien pendant plus de quatre heures. La conclusion ? Vous l'avez tous en tête. Je crois qu'après ces quatre heures d'expérimentation et de convergence, on sait vers quoi il faut aller pour créer une économie de l'innovation. Simplement, je vais vous dire pourquoi c'est vraiment très urgent, maintenant que l'on sait ce qu'il faut faire.

Nous avons, depuis 10 ou 12 ans, fait dans notre pays, 1,9 % de croissance en moyenne. Bien sûr, nous avons eu des pics conjoncturels, cette année c'est un pic conjoncturel qui atteint 2 %. Petit pic. Mais souvenez-vous que nous étions à 0,5 % l'an dernier, et la moyenne de 2 et de 0,5... ça ne fait même pas 1,9% sur les deux dernières années ! Alors, après tout, cela paraît être des chiffres, rien de plus. Hormis que tous les économistes, et il y en a un certain nombre ici, savent que nous avons besoin de faire 2,5 % de croissance pour payer notre modèle social. Souvenez-vous quand même que l'an dernier, en 2003, à partir du 15 octobre nous avons été obligés d'emprunter. Parce que, à partir du 15 octobre, il n'y avait plus d'argent dans les caisses ! Et bien ce phénomène se reproduit, avec une ampleur plus ou moins grande, chaque année. L'an dernier, c'était assez important. Et depuis 10 ou 12 ans nous avons payé le différentiel entre 2,5% et 1,9% par la dette, par l'endettement. Nous avons il y a 10 ou 12 ans une dette qui représentait 30 % de notre PIB. Aujourd'hui elle atteint 65 %. Et on n'imagine pas que cette dérive cesse l'an prochain, ou l'année suivante. Donc, on est vraiment au taquet. Et on va l'être de plus en plus pour deux raisons. D'une part, notre population vieillit et que l'on s'accorde de plus en plus pour dire que qu'il faut maintenant faire 3 % de croissance pour conserver notre modèle social inchangé. Et, d'autre part, du fait de l'endettement américain pour investir dans la croissance, les taux longs vont monter. Or actuellement, le deuxième budget du budget général, c'est le budget qui concerne le remboursement de la dette. Avec les taux longs qui montent, le poids de la dette va encore monter. Donc, les choses ne vont pas bien, ni à court terme, encore moins à moyen terme. Donc, il y a urgence à modifier la trajectoire.

Vous allez me dire « mais est-ce qu'ailleurs c'est très différent ? » La réponse est définitivement oui. À la fois pour les pays dont on peut dire qu'ils sont des pays en rattrapage, comme nous l'avons été pendant 40 ans. Il s'agit de la Chine et de l'Inde maintenant, qui sont entre 6% et 8%, parfois 9 % de croissance. Une croissance mondiale qui est aux alentours de 4%. Une croissance des États-Unis qui est aux alentours de 4%. Une croissance européenne qui est aux alentours de 2% en 2003. Mais, comme la France et l'Allemagne avaient fait 0,5%, cela veut dire qu'il y a effectivement des pays européens qui font beaucoup plus de 2% ! Et quand on regarde, région par région, en Europe, on constate que toutes les régions, à commencer par les pays scandinaves, qui se sont organisées en clusters sont à 3 % et plus de croissance. Et à garanties sociales inchangées ! Et avec des classements par rapport aux indices sociaux de l'ONU meilleurs que les notre ! Donc c'est possible. Et nous en avons encore les potentiels.

Nous avons la chance, contrairement à certains de nos amis, je pense à l'Italie par exemple, d'avoir une structure, un potentiel universitaire, un potentiel de recherche qui est considérable. Mais nous l'utilisons mal. Et c'est pour cela que notre rencontre vient à un moment qui est essentiel. Il faut maintenant agir rapidement. Depuis six mois le Premier Ministre et le gouvernement prennent conscience... Mais c'est tellement lourd de piloter une politique économique à partir de Paris, aujourd'hui, qu'effectivement, il faut faire un appel désespéré aux autorités locales, et en particulier aux présidents de région pour leur dire que la solution passe par eux. Les présidents ont deux attitudes possibles : soit ils disent « mais on n'a pas les compétences, et donc on attend. » Soit ils disent « on va se battre pour avoir ces compétences, et partout où on ne les a pas mais où on sent qu'il faut y aller, et bien on va y aller ! » Mais ils ne pourront vraiment le faire, chers amis, que s'ils sentent que les universités font la même chose, que s'ils sentent que les chercheurs, les labos etc. vont dans le même sens. En clair, je ne prône pas l'insurrection, ni l'insubordination ! Mais je dis qu'on ne peut plus attendre. Quelque part c'est ça qui me paraît extraordinaire dans le modèle grenoblois, ils font ce qu'ils doivent faire et puis ils arrangent cela au mieux. Evidemment, ils travaillent deux fois plus, ça mériterait d'être simplifié. Mais ils le font. Je ne peux pas aller plus loin, si ce n'est en me retrouvant bientôt dans une situation très inconfortable... Mais je crois vraiment qu'il faut le faire.

Parlons pour terminer du plateau de Saclay. Il y a ici deux éminents chargés de mission qui y travaillent depuis des années, il y a ici d'éminents universitaires, il y a ici d'éminents chercheurs etc. Mais le plateau de Saclay c'est une honte ! Depuis 10 ans, nous avons là un potentiel considérable qui peut constituer l'un des plus puissants clusters scientifiques et technologiques d'Europe. Et on est là à ne rien faire ! On continue à parler de temps en temps... Vous me demandez à qui la faute ? Et bien c'est la faute à tout le monde ! Oui, c'est la faute à tout le monde ! Je suis content de votre intervention parce que si votre intervention signifie « c'est la faute à l'État, c'est la faute à la région etc. », je suis d'accord avec vous. Mais, c'est aussi la faute aux acteurs sur place qui ne se sont pas pris en main et qui n'ont pas décidé de créer des situations de fait pour obliger les pouvoirs publics à agir ! Sachez que l'inertie du plateau de Saclay, aujourd'hui, c'est beaucoup plus grave que le scandale de La Villette. Certes il n'y a pas de détournement de fonds, enfin je ne crois pas... Mais c'est une responsabilité historique par rapport à la France ! Le fait que le plateau de Saclay ne se soit pas constitué en cluster depuis 10 ans ça coûte probablement 0,5 % de croissance annuelle à la France. Ça vaut quand même la peine de se poser des questions ! Et d'agir ! En toute légalité, comme disait Jean Therme.

Il reste 2 minutes et, après avoir expliqué que c'était vraiment urgent, je voudrais juste vous dire que ce que j'ai retenu de très fort aujourd'hui c'est que l'expérimentation est une nécessité et qu'il faut coupler l'expérimentation et le benchmarking. Il n'existe pas un chef d'entreprise qui, tous les matins, ne se pose pas la question du benchmarking de son entreprise par rapport à ses compétiteurs. Et il n'existe pas un bon chercheur qui, chaque matin, ne se pose pas la même question par rapport à ses collègues et compétiteurs. Et je pense qu'un universitaire devrait se poser la même question, de savoir si l'université dont il est président a vraiment l'ampleur, l'organisation qui lui permet d'être compétitive par rapport à ses collègues qui sont ici ou là. Donc, expérimentation et benchmarking.

Pour conclure, je ferais une autre observation. D'ordre politique. Vous avez vu l'échange entre Adrien Zeller et Jean-Yves Le Drian. Ils sont confrontés aux mêmes problèmes et ils réagissent de la même façon. Quand je discutais avec les dirigeants CSU de la Bavière et avec les dirigeants sociaux-démocrates suédois ou Danois, ils disaient la même chose. Ils parlaient

des clusters de la même façon. Des universités, de la recherche et des entreprises de la même façon. Il n'y a pas de débat politique là-dessus. Et d'ailleurs, lorsqu'il y a des alternances depuis 10 ans dans ces pays, personne ne remet en cause quoique ce soit à ce sujet. Je n'ai pas le sentiment, Monsieur le Professeur, qu'avec un changement de majorité en Catalogne les socialistes aient remis en cause ce que vous aviez fait. Parce que ça marche ! Que ça produit cette qualité de vie et de dignité, du fait de l'emploi, de l'économie etc. Donc, ce n'est pas un problème politique. Ce qui se passe dans notre pays aujourd'hui, c'est d'abord une incapacité à comprendre, par arrogance par rapport à des traditions, à des performances que nous avons eues... C'est une difficulté à comprendre ce qui se passe. Et c'est ensuite dû au fait que nous avons des structures verticales, centralisées qui pèsent énormément. Avec les corporatismes et les corporations. Tout cela peut prendre de temps avant que ça change. Et on sera tous morts ! Nous et surtout nos enfants et nos petits-enfants, ce qui est beaucoup plus grave.

Donc il y a urgence, y compris à se fâcher. Alors on va se fâcher, et je vais vous dire comment. Aujourd'hui nous avons en une séance de discussion entre nous, et merci encore, M. Lacroix, merci M. Subirà d'être venus nous retrouver, nous, le cluster de Grenoble, nous les universitaires, nous les chercheurs, nous les chefs d'entreprise, nous les cadres qui sommes ici, pour nous dire qu'on ne se trompe pas en allant dans cette direction. Maintenant qu'on se connaît, il va falloir travailler. Travailler à changer cela. Au plan gouvernemental, je fais ce que je peux. J'ai vu Sarkozy comprendre, j'ai vu Villepin comprendre... Du coup, il y a un appel à projet qui est lancé... Tout cela n'est pas sans intérêt. Mais cela ne va pas suffire et je crois qu'il va falloir que partout dans les territoires, vous vous preniez par la main pour vulgariser tout ceci, pour expliquer au travers des associations, au travers des différentes communautés humaines auxquelles vous participez. Il faut que vous mettiez une pression fantastique sur les députés que nous sommes. Il y en a beaucoup qui n'ont pas franchi le pas, il faut leur expliquer. La plupart d'entre eux n'ont pas encore compris. Vous avez donc un rôle de pédagogie très fort. Un rôle de pédagogie et aussi une nécessité à vous fâcher.

Alors comment on se fâche ? Et bien, on se fâche en créant, sur un territoire donné dans une circonscription donnée, dans une région donnée, un collectif d'universitaires, de chercheurs, de chefs d'entreprise qui, ensemble disent la même chose et vivent la même chose, qui font de la vulgarisation médiatique en disant qu'ils vont se fâcher si personne ne comprend. Et là, je peux vous dire que si vous avez une moitié de députés qui remontent à l'Assemblée nationale en ayant compris que tout le monde est en train de se fâcher. Et qu'ils ne vont pas pouvoir expliquer pourquoi on ne fait rien, vous allez peut-être « faire bouger les lignes », comme disent certains. Je ne vous propose pas l'insurrection mais je vous demande vraiment de vous fâcher, gentiment mais très fermement. Parce qu'on est en train de jouer sérieusement l'avenir de notre pays. Si nous continuons dans une dégradation structurelle de la croissance, et il n'y a aucune raison que ça change, nous aurons non seulement une explosion sociale fantastique à un moment, mais peut-être sera-t-il alors trop tard pour qu'on puisse redresser la barre. Dans un monde qui va très vite, et alors qu'une partie de nos élites sera partie ailleurs. Nous avons trois à cinq ans pour changer la donne. C'est très court. Et ceux qui disent « attendons 2007 » parce qu'en 2007 on aura un nouveau Président, ce sera je-ne-sais-qui à gauche, ce sera je-ne-sais-qui à droite... Non ! Dans une période comme la nôtre, on ne perd pas deux ans et demi. Nous n'en avons pas le droit.

Voilà, avant que nous arrêtions, je voudrais à nouveau remercier le directeur général de l'institut Pasteur, M. Kourilsky qui nous a accueillis. Je voudrais également remercier deux personnes que je n'ai pas citées tout à l'heure, qui sont Gérard Tobelem et Daniel Laurent, qui ont beaucoup travaillé à l'organisation de ce colloque. Nous ferons bien évidemment une

synthèse de ces travaux que nous vous adresserons. Pour ceux qui sont plus curieux, l'intégralité des débats sera également disponible, mais il faudra un peu plus de temps pour pouvoir réaliser tout cela. On le tiendra à votre disposition dès que possible. Je crois que ce qui serait bien c'est que nous gardions le contact et que nous nous transformions en vulgarisateurs très actifs d'une révolution nécessaire, une révolution culturelle, bien sûr, qui permettra l'arrivée de cette économie de l'innovation. Tout à l'heure M. Lacroix et M. Subirà me disaient, pendant la pause, que c'était un petit peu fantastique pour eux parce qu'ils constataient que, pour nous, tout ceci est assez neuf. Et, ils me disaient que, chez eux, tout ceci est devenu totalement banal. Quand nous on parle de révolution culturelle, eux ils parlent d'action. Les choses sont devenues très simples.

