

Etude-action relative au projet de pôle scientifique d'Evry Vals de Seine

**Note de synthèse à l'attention de Thierry Mandon,
président du Comité de Pilotage**

8 novembre 2006

Siège social
89, rue du Faubourg Saint Antoine
75011 PARIS
Tél 33 (0)1 53 02 15 00
Fax 33 (0)1 53 02 15 15
E-mail : bbc@brunhes.com
www.brunhes.com

229, rue Solférino - 59000 LILLE
Tél : 06 82 99 32 80
E mail : bernardlorreyte@wanadoo.fr

1. LES PREMIERS RESULTATS DE L'ETUDE-ACTION

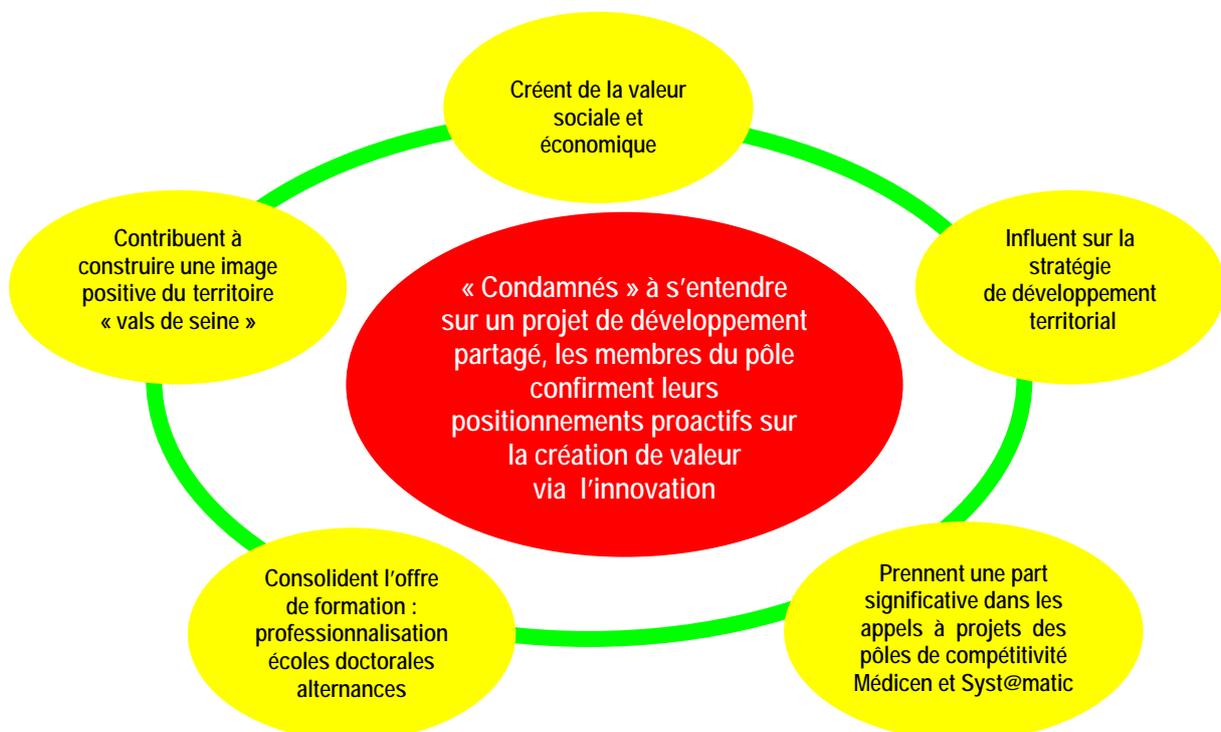
1.1. La définition d'un projet de développement partagé

Pour définir le projet de pôle scientifique les consultants ont procédé à une double analyse :

- une mise à plat des projets à 4 ans des membres du PSEVS (recensement consolidé en cours) visant à identifier les projets convergents entre établissements, complétée par l'identification des partenariats potentiels d'enseignement, de recherche et de création de valeur.
- une analyse des positionnements des différents acteurs parties prenantes du projet (enjeux spécifiques, logiques d'action et de développement, modèles économiques...)

De ces analyses et des débats qui ont suivi ressortent les points suivants :

- **Pour consolider leur positionnement et pour se développer, les acteurs scientifiques du Pôle sont « condamnés » à s'entendre sur un projet de développement partagé.** Ce faisant, ils activent le cercle vertueux qui fait aujourd'hui le succès du modèle de développement de Genopole®, modèle fondé sur la valorisation de l'innovation, qu'on peut synthétiser dans le schéma suivant :



- Cette dynamique partenariale autour d'un projet de développement partagé **n'est pas exclusive d'orientations à moyen terme** déjà traduites dans les projets d'investissements programmés sur le territoire du pôle : institut des cellules souches, institut des biomatériaux, centre de recherche clinique et translationnelle..., **ni d'orientations à plus long terme** construites autour d'une approche intégrative de la recherche (thématiques à l'articulation des sciences du vivant et des sciences et techniques de l'information, également à l'articulation des champs de compétitivité de Médicen et Syst@matic).

- **Cinq orientations stratégiques ont ainsi été définies :**
 - Orientation N°1 : Faire de la création de valeur l'axe structurant d'un projet de territoire ouvert
 - Orientation N°2 : Consolider les synergies entre établissements d'enseignement supérieur et déployer une approche intégrative à l'articulation de la recherche scientifique et des techniques nécessaires au développement de cette dernière
 - Orientation N°3 : Développer la recherche en déployant une position proactive face au « trou noir » parisien pour prendre une part significative des appels à projets : ANR, pôles de compétitivité...
 - Orientation N°4 : Accroître l'ouverture sur le monde par des actions ciblées de partenariat international et de « recrutement » de scientifiques qui contribueront à la création de valeur à long terme (densifier, diversifier et élargir les champs de recherche)
 - Orientation N°5 : Déployer le projet territorial du pôle , au-delà du périmètre des intercommunalités, par une stratégie de développement local fondée sur des complémentarités scientifiques, économiques et résidentielles (intercommunalité de projet)

- Un intérêt particulier doit être accordé à la valorisation des champs interdisciplinaires et des compétences transversales présents sur le pôle : **sciences de la gestion et sciences humaines et sociales** (sociologie, économie, histoire, évaluation...) notamment au travers des partenariats potentiels qui existent avec l'INSEAD et les laboratoires de l'école des Mines (Site de fontainebleau – centre automatismes et systèmes, centre de morphologie mathématique, centre de recherche informatique – Site de Paris – centre d'économie industrielle, centre de gestion scientifique, centre de sociologie de l'innovation).

- Un des objectifs cibles pourrait être que les établissements d'enseignement concentrent leurs efforts sur les formations d'ingénieurs, les masters et la formation tout au long de la vie, le campus d'innovation du Vals de Seine mutualisant les synergies entre les laboratoires des différents établissements et les fonctions dédiées à la création de valeur (incubateurs, intermédiation,etc).

- Le tableau en annexe présente aux regards des objectifs partagés tels qu'ils ressortent des projets de développement des différents établissements membres du PSEVS, les projets à échéance immédiate, à moyen et long terme.

1.2. Les critères de mesure de la réussite du développement du PSEVS

D'ici quatre ans, le pôle doit faire la démonstration de sa valeur ajoutée (donc de sa crédibilité/légitimité) tant auprès de ses membres (dont il doit contribuer à renforcer l'ancrage dans le territoire du Val de Seine), que de ses partenaires publics et, plus globalement, des acteurs locaux.

Le caractère novateur du PSEVS doit s'affirmer autour des cinq critères suivants :

- **L'élargissement du périmètre du pôle et sa meilleure inscription dans la Région Capitale :**
 - au-delà de l'Essonne : qu'il s'agisse des espaces de formation et de recherche (INSEAD, laboratoires de l'école des Mines, Universités de Paris XI et Paris XII...), des pôles de compétitivité (Médicen et Syst@matic mais aussi Moveo...), des espaces de développement économique et/ou résidentiels.
 - en adoptant des échelles territoriales pertinentes selon les champs/enjeux des projets.
- **La mutualisation au sein du pôle (raisonner 2 + 1 = 4) :** il s'agit là de dépasser les coopérations bilatérales et d'associer chaque fois qu'il est possible un partenaire extérieur au pôle. Ce qui peut conduire certains membres du pôle à remettre en chantier leurs propres projets pour en étendre la transversalité et les partenariats.
- **Le réalisme du décroisement entre établissements :** il s'agit ici de susciter une curiosité mutuelle tant chez les enseignants-chercheurs et le personnel technique des différents laboratoires que chez les acteurs de l'intermédiation. Cette curiosité doit pouvoir induire , pour la plupart d'entre eux, une manifestation d'intérêt et un engagement dans les dynamiques structurantes du PSEVS. Cependant, la réussite de cet engagement nécessite un équilibre quant à la participation de chacun à un nombre limité de projets.

Par ailleurs, si la proximité entre les membres fondateurs est un facteur de confiance entre les partenaires, le respect de l'appartenance de chacun des établissements à ses propres réseaux devra être pris en compte.

- **Le développement de l'intermédiation**, essentielle à plusieurs niveaux :
 - Entre l'enseignement supérieur et les entreprises : il s'agit là de développer des passerelles pour l'apprentissage, la formation continue (notamment dans le domaine des sciences humaines/sociales), l'accueil de doctorants...
 - Entre laboratoires et équipes techniques des plateaux technologiques : il s'agit en particulier d'optimiser les temps d'utilisation des équipements scientifiques...
 - Entre laboratoires et entreprises : contrats de recherche, réseaux d'innovation de PME, consolidation des fonds propres...
 - Entre start-up et business angels, école de business angels, plateforme d'innovation...Capital développement et venture capital et PME (intermédiation financière)...

- **La croissance de la capacité d'influence du Pôle**
 - Lisibilité locale et régionale du potentiel d'enseignement supérieur et de recherche du pôle par une politique de communication multi-cibles clarifiant notamment ce qui se fait dans le pôle (« dé-jargonner »),
 - Cohérence et lisibilité de la stratégie de représentation locale, régionale et nationale prenant en compte les enjeux de positionnement de chacun des membres et visant à afficher la représentation du PSEVS dans les instances de pilotage de projets nationaux,
 - Renforcement de l'image positive du pôle notamment en vivant moins « caché » et en relativisant une vision parfois trop « doloriste » du campus .

2 . POURSUIVRE ET ACHEVER LA DEFINITION DU PROJET : NOS PRECONISATIONS

2.1. Deux options stratégiques en débat

La dernière réunion du Comité de Pilotage a soulevé un débat autour de deux priorités stratégiques :

- décliner rapidement les orientations stratégiques en plans d'actions opérationnels,
- définir d'abord l'axe fédérateur qui permettra d'identifier le pôle et sur lequel il s'agirait de concentrer les efforts.

Ces deux options stratégiques nous paraissent tout à fait fondées et, en même temps, tout à fait conciliables car elles sont complémentaires dans le processus de définition du projet PSEVS. Plus précisément, elles nous paraissent répondre à deux exigences indissociables.

Tout d'abord, pour pouvoir exister, le PSEVS doit être lisible et visible, donc identifié en tant que tel. Ce qui implique de réfléchir à ce qui peut l'identifier, dans sa singularité ou spécificité mais aussi au regard de son environnement.

Mais si la définition de « l'atout différenciant » du PSEVS doit permettre d'identifier le « fil rouge » du pôle et sa stratégie de construction à moyen terme, il n'en reste pas moins que le pôle scientifique doit asseoir au plus vite sa crédibilité et sa légitimité, ne serait-ce qu'aux yeux des différents partenaires financiers susceptibles de jouer un rôle déterminant dans sa phase de lancement. Cette dernière exigence, qui intègre les contraintes à court terme, est aussi le choix du pragmatisme : le pôle se construit en marchant c'est-à-dire en étant en capacité d'afficher des actions et des résultats concrets.

2.2. Définir la spécificité du pôle autour d'un « atout différenciant »

Les deux termes sont ici importants. D'une part, quels sont les atouts réels (ou potentiels) du territoire ou du système d'action local (acteurs parties prenantes du PSEVS) qui peuvent être mis en avant ou affichés de manière incontestable ? D'autre part, parmi ces atouts identifiés, quel est celui qui non seulement permettra de « faire la différence » dans un champ relativement concurrentiel mais aussi contribuera au développement (dans tous les sens du terme) du territoire évréen ?

Si on retient les arguments évoqués lors du dernier Comité de Pilotage (à savoir, d'une part, la différenciation ne peut se faire sur une thématique scientifique et, d'autre part, l'originalité des orientations constitutives du PSEVS vise à conjuguer développement scientifique, développement économique et développement sociétal) il nous semble que l'axe fédérateur (le fil rouge) susceptible de définir et positionner le PSEVS pourrait être : **la maîtrise de la création de valeur par l'innovation** au cœur d'un modèle original d'expérimentation (prototypage scientifique) et de développement technologique (entrepreneuriat technologique).

Si cet identifiant était retenu, il s'agirait alors d'en construire l'argumentaire (ce qui pourrait d'ailleurs constituer les fondements d'une stratégie de communication du PSEVS) :

- sur quels champs d'expériences locales (actions concrètes, pratiques mises en œuvre, résultats obtenus, etc...) et/ou sur quels potentiels du PSEVS peut-on s'appuyer pour valoriser cet atout ?
- où, sur quoi, l'innovation sera-t-elle recherchée et, par conséquent, donnée à lire ? Sur quels champs ? Avec quelle valeur ajoutée attendue ? etc...

Ce dernier point oblige à réfléchir sur les différentes formes envisageables ou souhaitées de l'innovation.

2.3. Pour donner rapidement une visibilité opérationnelle au pôle : engager différents projets dès 2007

- **des projets facilitateurs** : communication (café scientifique, fête de la science, accueil des étudiants étrangers, annuaire de l'offre scientifique à usage des PME...), signalisation et image urbaine...
- **des projets structurants dans le champ de la création de valeur par l'innovation** : recherche collaborative avec les entreprises du territoire, consolidation autour de la MITTIC d'un institut d'entrepreneuriat scientifique, mise en place d'un réseau d'intermédiation scientifique...
- **des projets préfigurant les équipements déjà programmés** et crédibilisant le bien fondé de ces derniers:
 - dans le domaine des sciences humaines et sociales (ex : mise en place d'un master, accueil d'enseignants chercheurs...)
 - dans le domaine des sciences du vivant (ex : un projet de recherche associant le Genopole®, l'INT, l'Ecole des Mines et le centre hospitalier).

Pour ce faire, des actions à engager rapidement :

- Distinguer les compétences du Bureau (comité réunissant les membres fondateurs), de celles du Comité de Pilotage (élargi aux financeurs et aux collectivités territoriales partenaires).
- Procéder en réunion de Bureau aux validations et aux derniers arbitrages (voir chapitre 3)
- Sur la base des décisions arrêtées en Bureau, organisation en janvier 2007 d'une première conférence de projets sur la base des cinq chantiers proposés et éventuellement amendés, en y associant chaque fois qu'il est possible des partenaires extérieurs au pôle (INSEAD, Centres de recherche des Mines...)
- Mettre en place une mission opérationnelle transversale (Direction du développement du PSEVS) travaillant sous l'autorité du Bureau (financement partagé entre les établissements membres et le Conseil Général)
- Sur la base des conclusions de la Conférence des Projets, mettre en place le plan d'actions 2007-2008

Rappel des cinq ateliers de projets proposés :

- **Création de valeur :**
 - **Atelier de projet 1** : Quels projets de recherche coopérative, débouchant sur des résultats à trois ans, mettre en place entre ALTIS, ses sous-traitants locaux et les partenaires du pôle ?

- **Atelier de projet 2** : Comment structurer un projet d'institut d'entrepreneuriat scientifique valorisant les initiatives de tous les partenaires autour de l'incubation et notamment du projet de MITTIC ?
- **Atelier de projet 3** : Quelles compétences attirer et/ou mettre en place sur les fonctions d'intermédiation ?
- **Enseignement supérieur et recherche** :
 - **Atelier de projet 4** : Comment, à partir des ressources/compétences en sciences humaines et sociales du PSEVS (sociologie, économie, histoire, droit, management...), créer un institut « sciences et société »?
- **Recherche** :
 - **Atelier de projet 5** : Comment avoir « deux coups d'avance » sur la septième thématique de Médicèn (diabète, maladies métaboliques et cardio-vasculaires) en préfigurant, en partenariat avec le pôle hospitalier, le centre de recherche clinique et translationnelle ?

3. VALIDATIONS, ARBITRAGES ET DECISIONS A PRENDRE EN BUREAU

- Valider les premiers résultats de l'étude-action (chapitre1)
- Valider les préconisations relatives à la définition du projet de pôle (chapitre 2)
- A décider en particulier :
 - **journée « conférence des projets »** : lieu, date (en janvier 2007), objectifs, déroulement, participants, rôles et contributions de chacun...
 - **ateliers de projets** : thématiques à amender/valider, organisation et fonctionnement d'ici la conférence des projets, contributions attendues de chaque membre du PSEVS...
 - **mission opérationnelle transversale** : missions et objectifs, rattachement, financement, compétences requises...

Bernard Lorreyte
Jean-Baptiste Dupont
Alexandra Moutet

Annexe : les projets à échéance immédiate, à moyen et long terme.

Objectifs partagés	Projets immédiats (2007-08)	Projets à quatre ans (2010)	Projet à dix ans (2015)
<ul style="list-style-type: none"> v Insérer les diplômés dans la vie active v Promouvoir la recherche comme domaine d'activité v Développer la formation continue et l'apprentissage v Développer l'esprit d'entreprendre v Structurer la recherche autour de thématiques prioritaires v Renforcer la valorisation de la recherche v Développer la maîtrise des langues v Développer l'offre de formation internationale v Attirer chercheurs et élèves étrangers v Développer 	<ul style="list-style-type: none"> v Consolidation de l'offre en sciences de la gestion v Consolidation l'intermédiation technologique v Consolidation des formations et de l'offre d'appui à l'entrepreneuriat v Ouverture d'un premier laboratoire dans le champ « sciences et société » partenariat UEVE / Mines / ENSIEE / INSEEAD v Institut de biologie v Préfiguration de recherche Biomatériaux coopération UEVE/Mines/ Genopole® /Hôpital sud francilien (Diabète) 	<ul style="list-style-type: none"> v Réseau d'intermédiation technologique v Institut de l'entrepreneuriat v Institut « sciences et société » v Institut des cellules souches v Institut des biomatériaux v Ouverture du centre de recherche clinique et translationnelle 	<p>Un campus de formation et de recherche reconnu au niveau européen :</p> <ul style="list-style-type: none"> v Par son approche intégrative de la recherche à l'articulation des sciences du vivant et des sciences et techniques de l'information v Par la maîtrise de ses laboratoires et de ses entreprises de service du prototypage scientifique et de la modélisation v Par ses approches transversales des sciences et de la société et de la création de valeurs économiques (entrepreneuriat scientifique et valorisation technologique)