



Projet VORTEX

Olivier SIRE

UNE VISION, UN OUTIL

Organismes professionnels, représentants des acteurs économiques, agences en charge du développement économique, CCI, technopoles, pépinières, structures de transfert et de coopération (Centres techniques, pôles de compétitivité), collectivités locales, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche, **Tous** mènent des analyses, une réflexion prospective, des actions concrètes ; **Tous** s'emploient à construire les richesses économiques mais aussi sociales et sociétales d'aujourd'hui et de demain.

Que nous soyons chefs d'entreprises, élus, responsables d'une filière de formation, directeurs de laboratoire, responsables d'agences du développement économique, nous nous impliquons sur nos territoires et nous nous employons à remplir ces tâches avec passion et l'envie de réussir pour servir les intérêts que nous représentons. Nos développements propres, quelque soit leur nature sont liés ; ils s'intègrent nécessairement dans un projet de territoire dont le dynamisme nous porte autant que nous le portons. Tous, nous nous côtoyons et travaillons parfois ensemble, souvent de manière ponctuelle. Pourtant, nous n'unissons ni n'harmonisons pas suffisamment nos réflexions et nos actions.

VORTEX, une dynamique de l'innovation non territorialisée a priori Technopoles, pôles de compétitivités, centres de formations et de recherche, structures de transferts, collectivités locales,... Tout autant de structures qui peinent à faire émerger une dynamique globale pour le territoire. Dans bien des cas, on peut y voir la conséquence de visions partielles ou d'interfaces public-privé, notamment en R&D&I inefficaces. Cultures professionnelles se croisent, s'ignorent, voire s'affrontent.

Les outils ne manquent pas, mais sont-ils en phase ? Où les différents mondes évoqués ci-dessus se rencontrent-ils ? Quel est le poids des structures qui cherchent à être visibles pour elles-mêmes ou plus prosaïquement à durer ?

Comment se met en place habituellement un projet, une action pour le développement dans un territoire donné ? Une structure porteuse cadre son projet sur le périmètre qui est le sien, ce que l'on peut appeler un territoire institutionnel. Quelque soit la nature du projet, elle conçoit rarement de mener une action en dehors de celui-ci. Cela vient du fait que ces structures sont avant tout des opérateurs. Si maintenant on s'attache à la définition d'une stratégie, ne doit-on pas inverser le paradigme « institution → territoire → projet » ?



La démarche institutionnelle



Le « nouveau » paradigme



Pourquoi donc ne pas décroisonner nos analyses et nos initiatives ? Harmoniser certaines de nos actions ? Pourquoi ne pas créer plus d'intelligence collective et accélérer les synergies ? Notre conviction est que les territoires qui réussissent sont ceux qui sont conscients et dynamiques, conscients car les acteurs en partagent les enjeux et les objectifs, dynamiques car ils savent agir ensemble avec efficacité. C'est la raison pour laquelle le projet VORTEX a comme objet de réunir, autour d'une ambition collective, **les acteurs du développement** pour :

- Partager enjeux et réflexions,
- Bâtir des référentiels communs,
- Renforcer les liens et rendre cohérentes les initiatives,
- Replacer chacun dans le contexte global par **une approche systémique favorable à l'innovation organisationnelle.**

DE LA GENESE A LA CONCRETISATION

Alors président de l'Université de Bretagne-Sud, je réunissais dans la salle du conseil de l'université à Lorient en mai 2011 les animateurs morbihannais des réseaux du monde socio-économique. Etaient présents : Audélor, la CCI du Morbihan, le CJD, le Club Entreprise, LTI, le Réseau Entreprendre, Courants Porteurs, l'UDEM, Venetis, VIPE et BGE Morbihan. Il s'agissait de faire un bilan des atouts et freins liés au territoire, de recenser les compétences et actions de chacun. Des pistes ont alors émergées autour de l'évolution des métiers, du développement à l'international et de l'emploi. Cette première réunion, de par les constats sur lesquels elle a débouché, a largement révélé le cloisonnement des acteurs et des structures. Il nous fallait donc décroisonner pour agir avec efficacité.

Plus tard, la préparation, dans une même temporalité, des nouvelles lois sur la décentralisation et l'ESR ont montré d'étranges similitudes quant aux fortes limitations institutionnelles qui conduisent à démultiplier les outils, les structures et endiguent la cohérence globale des dispositifs.

Il fallait concevoir un outil qui **donne à voir notre écosystème**, tel qu'il est, tel qu'il fonctionne, et non tel qu'on le décrit à partir des institutions, quelque soit leur nature. Passer de l'organigramme à la vision fonctionnelle. Instaurer **une vision systémique.**

De là est partie l'idée de **créer une base de données** regroupant les acteurs de l'innovation en Bretagne **en se focalisant sur les liens qui les unit.** Il ne s'agissait donc pas de recenser les compétences, travail très utile par ailleurs, pris en charge par BDI.

Aujourd'hui VORTEX, *le réseau social de l'innovation en Bretagne*, s'appuie sur une BDD régionale recensant plus de 3 000 acteurs et 4 000 liens. Cette base est consultable sur le site internet www.projetdeterritoire-vortex.eu et sa mise à jour et exploitation par un consortium est en discussion.

Au-delà des liens hiérarchiques et commerciaux liés aux structures, la BDD recense principalement les liens partenariaux :

- Réseaux de pôles de compétitivité et consortia projets labélisés
- Réseaux d'adhérents des technopoles
- Réseaux scientifiques entre laboratoires de recherche, organismes
- Adhérents de réseaux professionnels
- Partenariats industriels (filières, développement à l'international,...)

Les acteurs y sont référencés selon :

- Leur statut : entreprise, technopole, laboratoire, pôle de compétitivité, cluster,...
- Leur ville, département, région
- Leurs domaines d'activité

Des requêtes sont pratiquées par zone géographique (Région, département, ville), par secteur (nautisme, biotechs, agro-alimentaire,...), ou par statut (laboratoires, entreprises, structure de transfert, réseaux professionnels).

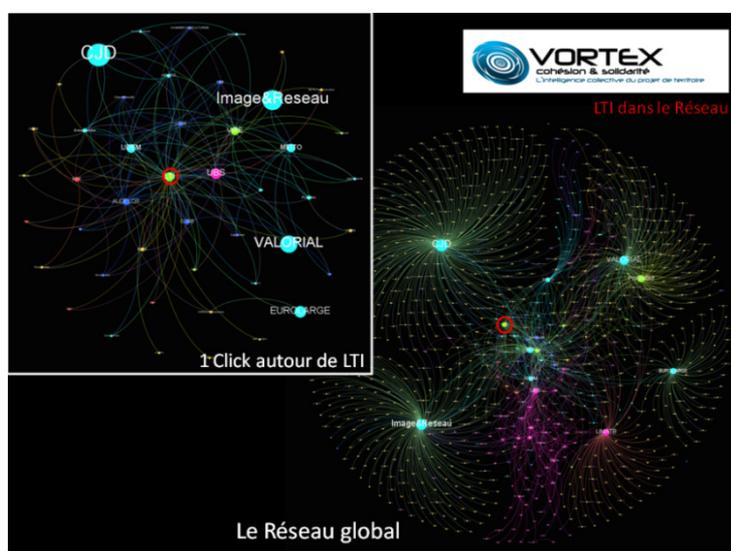
Un outil de visualisation du sous-réseau sélectionné est généré automatiquement sous forme de graphe.

L'analyse statistique du réseau ou de sous-ensembles particuliers est proposée à façon pour en déterminer les caractéristiques essentielles comme la connectivité, la densité, l'identification des hubs ou des nœuds les mieux situés sur les parcours les plus courts entre acteurs,...

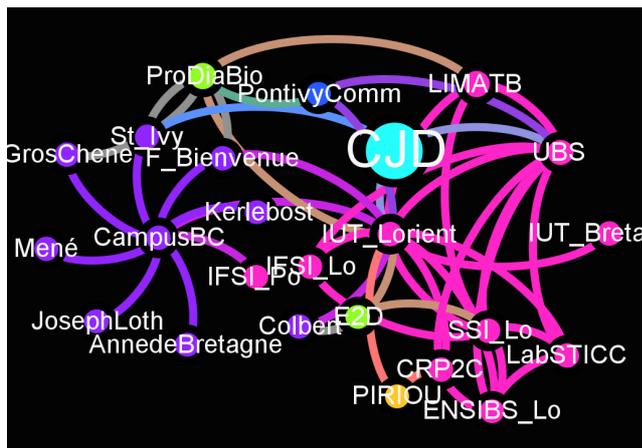
A partir de ces analyses, des diagnostics émergent sur le maillage de telle ou telle filière et des stratégies peuvent être élaborées pour promouvoir l'innovation dans une filière ou à l'inter-filière.

La richesse de l'information consultable émerge de la mise en cohérence des liens qui relient chaque acteur à un plus ou moins grand nombre d'autres. VORTEX vise à élargir « l'horizon radar » des décideurs qui ont besoin de répondre à cette simple question : « *Qui travaille avec qui sur mon territoire ?* ». Ce point est déterminant s'il l'on souhaite, par exemple, lever un réseau de compétences pour répondre à un AAP européen, national ou régional.

Le graphique ci-contre reflète le niveau de données accrétées à un stade de démonstrateur en janvier 2013. Il repose sur une collecte d'informations saisies dans une base de données acteur : appellation, statut, localisation géographique, domaines d'activité, et sur une base de donnée liens : source, cible, force, directionnel ou non. A titre d'exemple, l'insert montre l'écosystème de **Lorient Technopole Innovation** en filtrant la base de données pour les acteurs qui sont en



lien direct « à 1 click de souris » avec la technopole.



Un autre exemple est le placement stratégique du **Campus Bretagne Centre** qui associe dans une même dynamique dix établissements basés à Locminé, Pontivy, Loudéac et Merdrignac. Ce réseau a vocation à travailler en synergie avec le réseau IUT-de-Bretagne regroupant les huit IUT présents en Bretagne pour élaborer un projet favorisant l'attractivité et l'accessibilité des études supérieures aux bacs pro et techno en Bretagne et au delà. Son écosystème est donc appelé à s'ouvrir, à fusionner avec celui des IUT. D'autres plaques pourraient émerger à Redon, Saint-Malo ou

Morlaix...

L'APPROCHE SYSTEMIQUE

L'approche systémique est la seule adaptée aux systèmes complexes, caractérisés par un grand nombre d'acteurs interagissant entre eux de multiples manières. Le complexe est différent du compliqué: un poste de télévision est compliqué, un groupe humain est complexe. La distinction ? Un système complexe ne peut s'appréhender en sommant les propriétés des parties. Un exemple ? Toutes les avancées de la psychologie de l'individu ne permettront jamais de prévoir le comportement d'une foule !

Vers une approche systémique de l'innovation

Il est urgent de dépasser la simpl(ist)e logique de pure compétition, de ranking pour évoluer vers une logique de réseaux qui rend indispensable une vision globale et partagée des acteurs : les écosystèmes territoriaux – du bassin d'emploi à l'Europe– englobent les écosystèmes de l'ESRI. Prendre en compte des fonctionnements souvent informels dans un cadre juridique assoupli et adapté est la clé d'un développement concerté, solidaire auquel nos sociétés aspirent. Nous devons prendre en compte non pas des institutions, mais des flux (biens, information, culture,...).

L'étude des réseaux au service d'un projet de territoire

Tout projet de territoire qui se veut cohérent et solidaire exige donc de bâtir une vision commune, rassemblant les acteurs locaux et les énergies autour d'objectifs partagés. À titre d'exemple, le champ de l'innovation est particulièrement bien adapté pour illustrer ce que peut être la construction d'une démarche collective. Chacun s'accorde à dire que l'innovation ne se décrète pas, mais qu'elle est plutôt un état d'esprit. Comment un élu peut-il aborder cette question dont dépend grandement, mais pas seulement, l'attractivité et la prospérité du territoire dont il a la charge ? L'approche la plus courante consiste actuellement à inventorier les réseaux professionnels et de R&D du territoire. Au terme de l'exercice, l'on peut toujours se rassurer – ou s'inquiéter... - en regardant le rang que l'on occupe par rapport aux collectivités de même empan. Mais, de l'aveu même des élus, cela n'est guère satisfaisant, car la démarche ne les fait en aucun cas progresser vers une approche prospective et donc stratégique. L'on aura simplement constitué un classement et un annuaire de plus. Il est, en revanche, beaucoup plus productif de s'intéresser aux liens qui unissent l'ensemble de ces acteurs. En recourant à un traitement statistique des réseaux sociaux, il est possible de dresser une carte fonctionnelle d'un territoire donné, qui mettra en avant, non pas l'appartenance institutionnelle des acteurs

(collectivité, entreprise, centre de recherche, pôle de compétitivité,...) mais bien plutôt leur mode de fonctionnement et ce qui les relie aux (ou les isole des) autres *small worlds*.

Les graphes des réseaux sociaux de l'innovation sur un territoire donné proposent une représentation spatiale des distances, qui séparent, ou rapprochent, les différents acteurs de l'innovation. L'espace projet dans lequel ils agissent n'est pas territorialisé *a priori*. Un tel outil permet non seulement de faire des constats, mais aussi –et c'est cela qui importe– de se placer dans la perspective opérationnelle de l'élu-stratège. Renseigné en termes de filières et de localisations territoriales, le réseau d'acteurs interconnectés constitue un outil d'aide à la décision appréciable pour promouvoir un consortium inter-filière (nautisme et TIC par exemple) ou pour identifier les points de faiblesse du maillage territorial local. À titre indicatif, la très grande majorité (> 85%) des entreprises et centres de transfert répertoriés dans la BDD de VORTEX sont dans la sphère d'influence d'une ville moyenne bretonne. On entrevoit le potentiel inexploité de nos territoires. En aucun cas il ne s'agit, dans la démarche proposée, d'ajouter une énième structure au millefeuille territorial. Il s'agit avant tout de créer du lien entre acteurs du développement des territoires. Ces liens doivent reposer sur une logique de projets, d'activité et d'ambitions partagées. L'atteinte de ces ambitions repose sur la **capacité des acteurs locaux à promouvoir collectivement des actions structurantes** déjà initiées ou à inventer, permettant de consolider l'attractivité et la visibilité du territoire.

En effet, à l'instar de ce qui se pratique dans les pôles de compétitivité, les démarches collaboratives naissent du croisement d'appels d'offre européens, nationaux et régionaux associant étroitement des consortia université-entreprises-collectivités qui devraient, dans certains cas, être identifiés et recrutés à l'initiative de la Région elle-même ou de tout autre collectivité pertinente à cet égard. Les thématiques phares d'Horizon 2020 nous y poussent, de par la transversalité qui les caractérise. L'on peut y trouver là le moyen d'attirer de nouveaux porteurs de projets dont l'énergie se focalisera sur la construction thématique d'une réponse à l'appel d'offre plutôt que sur les questions de gestion attenantes. Ainsi, dans cette vision globale, collectivités, acteurs socio-économiques et universitaires sont parties prenantes, selon des logiques qui ont fait leurs preuves.

La vision globale possède des vertus opératives puisqu'elle est nécessairement prospective. Elle nous incite à évaluer de près les forces vives et, sans aucun *a priori*, les possibilités d'interactions entre les différents acteurs. Elle incite l'élu, les décideurs et les chefs de réseaux à une veille permanente pour sortir des sentiers battus et identifier les pistes émergentes. Cette stratégie, qui nous fait tant défaut à cette heure, pourra alors être conceptualisée et mise en œuvre.

Professeur de biophysique à l'université de Bretagne-Sud, Olivier SIRE a été élu président de son université en 2010. Il a contribué à formaliser le concept d'université de territoire notamment à travers la publication d'une tribune dans *Le Monde*, cosignée par 14 présidents d'universités. Au sein du CESER de Bretagne, dont il est l'un des vice-présidents depuis 2010, il a été co-rapporteur de l'étude *ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET TERRITOIRES: ENJEUX ET DEFIS POUR LA BRETAGNE* (mars 2012). S'appuyant sur le « modèle breton », il mène une réflexion sur la territorialité de l'ESR et propose un modèle de développement complémentaire pour les métropoles et les villes moyennes. Considérant l'ES comme un investissement, il prône l'émergence de stratégies spécifiques pour tisser un réseau opérationnel, non-formalisé, autour et entre les villes moyennes. Cherchant à préciser les liens (économiques, sociétaux et dynamiques) qui unissent ce type d'université à leur territoire, il propose une vision systémique de l'ensemble des acteurs et des actions au service d'un objectif global de développement et d'attractivité du territoire.

Bibliographie

- **O. Sire**
L'insertion professionnelle à la croisée des politiques territoriales.
Universités & Territoires (2011) 75
- **O. Sire**, G. Blanchard, A. Brillard, J. Marignan, J-L Gout, J. Benkhelil, M. Saillard, M. Ourak, R. Messina, E. Ethis, G. Angenieux, R. Durand, C. Galap et C. Morzewski
Nos universités de territoire ont des atouts à défendre.
Le Monde.fr, (2011) 5 juillet
- S. Mignot-Gérard, P. Binczak et **O. Sire**,
Les universités ont-elles les moyens de leur autonomie ?
Du grain à moudre, France Culture, (2011) 6 décembre
- **O. Sire**
Le rôle des collectivités dans le processus d'insertion professionnelle des étudiants.
Universités & Territoires (2012) 85.
- **O. Sire**
Attractivité et rayonnement des villes universitaires
Universités & Territoires (2012) 86.
- A. Saglio, L. Avril et **O. Sire** *Enseignement supérieur et territoires : enjeux et défis pour la Bretagne.* CESER de Bretagne, (mars 2012)
- Expertise du Schéma local de développement de la ville d'Agen pour le compte de l'Institut National du Développement Local (septembre 2012)
- **O. Sire**
Enseignement supérieur, recherche et collectivités locales : le croisement de deux systèmes en évolution
Colloque national de l'AVUF : Rôle et ambition des villes dans le paysage de l'enseignement supérieur français, Lille Métropole, 22-23 nov. 2012.
- **O. Sire**
Un réseau de villes moyennes pour gagner : le pari du maillage territorial
Pouvoirs Locaux (2012) 95.
- **O. Sire**
Un croisement de deux systèmes en évolution.
Universités & Territoires (2012) 90.
- **O. Sire**
L'objet local à l'heure des réseaux
Colloque International de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Bordeaux, 4-5 avril 2013.