

DIDIER RETOUR

Université Pierre Mendès-France, Grenoble



La rencontre précède l'idée

Entretien avec Christian Seux¹

Dans cet entretien, Christian Seux, président de Becton-Dickinson France – entreprise membre fondateur de Lyonbiopôle – souligne que les entreprises fondatrices, porteuses des projets ont bénéficié de beaucoup d'autonomie et n'ont pas hésité à intégrer des PME ou des start-up. Il affirme que « la rencontre précède l'idée », argument supplémentaire pour tous ceux qui militent en faveur des réseaux sociaux. Christian Seux indique par ailleurs que la dynamique des projets et les défis de R&D portés par le pôle transcendent les éventuelles différences culturelles entre les entreprises et leurs représentants.

Didier Retour. *À quels pôles participe formellement Becton-Dickinson (BD) et depuis combien de temps ?*

Christian Seux : Nous sommes membre fondateur, membre du conseil d'administration et membre actif du groupe technique de *Lyonbiopôle* depuis ses débuts, c'est-à-dire 2005. Au sein de *Minalogic*, nous participons actuellement à la constitution d'un dossier.

Quel regard vous portez sur le mode de gouvernance de Lyonbiopôle ?

Je pense que chaque pôle de compétitivité a sa propre gouvernance, puisque rien n'était obligatoirement précisé au départ. Chaque pôle, en fonction de sa constitution, a imaginé sa propre gouvernance. Dans le cas de *Lyonbiopôle*, la main a été laissée au début – si je peux m'exprimer ainsi – aux industriels. Les quatre membres fondateurs (*Bio Mérieux, Sanofi Pasteur, Merial et BD*) ont tous mis 100 000 euros pour montrer leur engagement. Cela a été le moteur – aidé par certaines personnes bien évidemment – de l'envol de ce pôle de compétitivité. La présence de la recherche académique était indispensable, cela appartient à la définition même des pôles de compétitivité, je ne reviens pas là-dessus. Les pouvoirs publics se sont associés et n'ont pas cherché à expliquer ce qu'il fallait faire. Ils ont en quelque sorte – je simplifie volontairement mais je crois que c'est important de le dire de cette façon là – laissé les industriels démarrer le *Lyonbiopôle*, mettre sur la table non seulement des ressources humaines et de l'argent, mais aussi des projets. Nous n'avons pas obligatoirement inventé des choses qui sortaient de nulle part. Les projets mis dans le pôle de compétitivité étaient, soit des projets que les industriels auraient développés

de toute façon, soit des projets que nous avions en tête mais sans savoir exactement dans quelle structure ils se réaliseront. Les pouvoirs publics ont donc facilité la mise en place de *LyonBiopôle* en laissant les industriels mettre des projets. Cela a été la dynamique essentielle du pôle. BD n'avait jamais participé à ce genre de partenariat, aidé par l'État, où la recherche académique se rapproche des industriels. Il s'agit vraiment d'un coup d'essai qui a été transformé d'entrée en quelque sorte.

En termes de gouvernance et de prise de décisions, comment fonctionne Lyonbiopôle ? Au sein du CA, est-ce la règle de l'unanimité, de la majorité ? Des PME sont-elles représentées au CA ?

Au CA, il y a les 4 membres fondateurs, un représentant du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), un représentant de l'INSERM et un représentant du CNRS et des universités. Nous avons également, et c'est une volonté dès le départ, deux représentants de PME (*Protéine Expert et Orpi*). Le CA a une belle représentativité parce qu'il est divers. Les décisions sont prises à la majorité.

Quelle est votre analyse, après trois ans de fonctionnement, de cette gouvernance ? Êtes-vous pleinement satisfait ? Aimerez-vous modifier des éléments ?

Il y a des choses qui sont excellentes. Je pense qu'on a gardé la volonté d'avoir de vrais projets, des projets industriels qui sont assez importants. Ce ne sont pas des projets annexes. Dans le cas du premier projet qui concerne BD, il s'agit de l'injection en intradermique du vaccin grippe qui jusqu'à présent se faisait en sous-cutané. Ce projet paraît simple *a priori* mais cela nécessite

— UN PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ CENTRÉ SUR LA LUTTE MONDIALE — CONTRE LES MALADIES INFECTIEUSES

Centre d'excellence mondial en vaccin et diagnostic, Lyonbiopôle, labellisé pôle de compétitivité mondial par l'État le 12 juillet 2005, a pour but d'appréhender les maladies infectieuses humaines et animales de façon globale, du diagnostic et de la prévention jusqu'au traitement, en intégrant les systèmes d'administration originaux. Cette approche « intégrée » vise à élaborer un bouclier sanitaire pour assurer la protection des populations. Le pôle s'appuie sur l'axe Lyon-Grenoble en renforçant la synergie entre les compétences complémentaires de ces deux agglomérations : la production industrielle à grande échelle et la biologie fonctionnelle étant les points forts de Lyon, la biologie structurale et les micros nanotechnologies étant l'apanage de Grenoble.

Lyonbiopôle est présidé par Philippe Archinard, président de Transgene, directeur scientifique de Mérieux Alliance, président de France-Biotec. Il est entouré d'un conseil d'administration composé de responsables d'entreprises (BioMérieux, Sanofi pasteur, Meril, Becton-Dickinson, OPi, Protein'eXpert) et de centres de recherche (CEA, Inserm, CNRS, Fondation Mérieux).

Les membres fondateurs et les partenaires du pôle ont conçu Lyonbiopôle comme : une « usine à projets » de R&D multipartenariaux, et un outil d'interface et de rapprochement entre secteurs industriels et académiques.

Des premiers résultats tangibles et concrets :

Depuis 2005, une centaine de projets de R&D accompagnés par le pôle et déjà 53 labellisés ou en cours, représentant un montant d'investissement total de 125 M€ et une aide publique visée de 43 M€. Au total environ 28 M € d'aide publique ont été obtenus auprès de l'État et des collectivités, de l'ANR et de la Commission européenne pour 22 projets de R&D représentant environ 87 M€ d'investissement.

Sources : site Lyonbiopôle et service de communication de Lyonbiopôle, novembre 2008.

des essais cliniques chez l'animal et chez l'humain, pour se rendre compte que 1) cela fonctionne mieux, c'est-à-dire que le vaccin est plus efficace, et 2) qu'il faut moins de produits pour que le vaccin soit efficace. Il y a donc des avantages pour la santé publique qui sont fondamentaux. En outre, si un jour on devait souffrir d'une pandémie de grippe, on sait comment faire, grâce à ce nouveau moyen d'injection très fin : une injection intradermique, c'est quelques millimètres par rapport à une injection sous

cutanée qui elle est d'un centimètre et demi. Alors comment injecter ce médicament ? En termes de technique ce n'est pas simple pour nous. En cas de pandémie, comme il faudrait moins de produits, on pourrait traiter plus de patients. Sur le plan de la contribution au monde de la santé, dans le court terme et potentiellement en cas d'épidémie, grippe aviaire ou autre, c'est une véritable contribution. Ce sont donc de vrais projets. Ce qui est important aussi dans la gouvernance c'est que les PME ou les « start-up »

ont tout de suite été intégrées dans le CA. On revient encore aux fondamentaux des pôles de compétitivité : pour qu'un projet soit labellisé il faut qu'il y ait trois partenaires : deux industriels et une institution de la recherche académique. Nous avons cherché, autant que faire se peut, à associer des PME régionales au projet, ce qui est pour elles une gageure de visibilité et de développement. Ça, c'est l'effet direct mais il y a des effets indirects.

Nous nous sommes rapprochés de certaines start-up qui nous ont proposé des compétences, que l'on ne savait pas disponibles en région Rhône-Alpes. Cela nous a permis d'avancer sur certaines problématiques qui n'ont peut-être rien à voir avec le pôle de compétitivité. C'est ce que j'appelle les effets secondaires positifs. Un réseau se constitue, entre les grands groupes qui ont des questions et des start-up satellites des pôles et qui ont les compétences pour répondre à nos questions. Il y a un effet catalytique qui est important et qui aujourd'hui perdure.

De même, dans le cadre de *Minalogic*, on a rencontré des personnes. La confiance s'est créée, les échanges ont eu lieu. Aujourd'hui on est en train de préparer un projet qui va être soumis dans le cadre de *Minalogic* parce qu'on a discuté d'autres compétences que l'infectiologie qui intéressent des développements de BD. Et nous avons désormais des projets de développement avec le CEA qui n'ont rien à voir ni avec *Lyonbiopôle*, ni avec *Minalogic* mais qui vont nous permettre de progresser.

En d'autres termes, selon vous, un des apports majeurs d'un pôle de compétitivité, c'est la mise en réseau, un meilleur repérage des compétences disponibles, que ce

soit au sein de PME ou d'organismes de type CEA ou d'autres partenaires. Dès lors, la question inévitable est comment peut-on expliquer que cette mise en réseau n'a pas été réalisée plus tôt ?

C'est une bonne question. Cela prend du temps. La rencontre précède l'idée. Ce n'est pas parce que vous avez l'idée que vous allez rencontrer la personne ou savoir que cette personne a cette compétence. C'est vraiment la rencontre qui précède l'idée. Ce n'est pas plus compliqué que cela en fait. Après, il y a un phénomène d'entraînement, parce que j'ai l'habitude de dire qu'on a trouvé dans la région Rhône-Alpes, plus de compétences que ce qu'on espérait et plus de volonté, du côté de la recherche académique, à travailler avec l'industrie. Il y a des idées reçues qui ont du mal à disparaître, et selon lesquelles la recherche académique et l'industrie en France ne travaillent pas ensemble. Les gens changent, les rapports évoluent. Dans notre expérience, les pôles de compétitivité ont eu un rôle catalytique. S'il n'y avait pas eu cela, je pense qu'on serait aujourd'hui 3 ans après, là où nous en étions il y a 4 ans !

Ce que vous dites est important car si je prends le cas du bassin grenoblois, il existe depuis fort longtemps une très forte collaboration entre les organismes de recherche, les universités et les entreprises, et même là on s'aperçoit que les gens ne se connaissent pas complètement.

Au sujet du bassin grenoblois, c'est exact mais c'est beaucoup orienté électronique. Nous amenons les sciences de la vie, l'administration des médicaments ou le diagnostic qui sont autre chose. On se rend compte que les compétences en recherche du bassin grenoblois que l'on pensait orien-

tées essentiellement vers l'électronique, concernent d'autres domaines d'activité. Ce point est une autre découverte. La micro fluidique par exemple, a été développée par le CEA qui possède des compétences de valeurs internationales. *A priori*, ce domaine n'était pas fait pour l'administration des médicaments. Mais, comme désormais on se connaît, des hypothèses de collaboration sont à l'étude.

Depuis le début de cet échange, vous soulignez la qualité des relations entre grands groupes et PME et entre entreprises et monde académique. Comment qualifiez-vous les relations entre le monde de l'entreprise et l'administration dans le cadre des pôles de compétitivité ?

La chance de *Lyonbiopôle* au début, c'est que les industriels ont joué le jeu. À chaque conseil d'administration, tous les patrons étaient là: Alain Merieux (Biomérieux), Jacques Berger (Sanofi Pasteur), Jean-Louis Clesia (Meril) et moi-même. On a voulu que le pôle marche. Les pouvoirs publics n'ont pas cherché à reprendre la main. Ils ont accompagné les décisions, facilité le mouvement. Il n'y a pas eu la viscosité que je ressens dans d'autres organismes ou d'autres initiatives. Il existe une volonté de faire que les choses se passent. Il y a eu la recherche d'une certaine synergie et d'une certaine compréhension, et liée à cela, une volonté de montrer aux entreprises que les collectivités locales étaient là pour aider. Sur le deuxième projet, la communauté de communes aide BD. On ne le faisait pas pour ça mais c'est quand même très appréciable de se rendre compte qu'il y a une reconnaissance par les pouvoirs publics et l'Administration de la dynamique économique et sociale créée par l'entreprise

dans la région. Ceci s'est vérifié par la présence des élus et des responsables locaux lorsque BD a fêté ses 50 ans de présence en France cet été 2008 lors de visite du *Chief Executive Officer* mondial de BD et ce qui était peu probable il y a 3 ou 4 ans.

Au-delà de cette anecdote, on a besoin d'une politique régionale: les pouvoirs publics, la région, le grand Lyon, les communautés de communes, doivent donner une orientation, une structuration, et c'est en train de se faire. On évoque un centre d'infectiologie à Lyon. On a le souci de faire en sorte que le centre de gravité reste au sein de la région et s'équilibre bien entre Lyon et Grenoble. C'est là où la gouvernance du pôle et les différents intervenants du CA auront tout leur rôle à jouer.

Et cela veut dire que demain, par exemple dans le CA de Lyonbiopôle, on pourrait voir un représentant de l'administration ?

Ils sont présents depuis le début mais ils n'ont pas le droit de vote. Il y a une transparence.

Ressentez-vous, des différences culturelles entre les partenaires ? Si oui, arrivez-vous de votre point de vue à les surmonter de manière positive ?

Oui, il y a des différences culturelles entre les entreprises; entre l'entreprise et le monde académique: moins. Je reviens sur le groupe technique que j'ai mentionné au début de l'entretien: c'est là où les choses se font, et si vous voulez, à ce niveau-là, on a les responsables de la recherche académique, qui sont souvent des techniciens, des gens proches de la recherche, et du côté de industriels c'est des gens qui sont, soit en charge de la R&D, soit en charge du département médical par exemple, donc ce

sont des gens pour qui la culture de leur « skills », de leurs compétences et technicité, prime sur la culture d'entreprise. Ce groupe technique est fondamental parce que c'est une bonne façon d'être opérationnel. En me posant la question vous me faites réfléchir au fait que les différences culturelles sont peut-être moins perceptibles. Elles reviennent après quand il s'agit de traiter, de signer des contrats, d'assurer la protection des brevets, etc. Le CEA est très pointu, nous aussi, alors des fois cela prend un petit peu de temps, les allers-retours entre les industriels, les avocats des industriels et le CEA, mais ça, c'est normal.

Est-ce que ça veut dire qu'au sein du groupe technique, la dynamique du défi scientifique anime les participants et qu'en conséquence, les barrières culturelles s'estompent ?

C'est une bonne façon de comprendre ce que j'ai dit juste avant.

En termes de résultats, par rapport à l'innovation industrielle qui est un peu la raison d'être des pôles de compétitivité,

êtes-vous, après 3 ans de fonctionnement, satisfait ? Ou bien, l'histoire est-elle encore en train de s'écrire ?

L'histoire est encore en train de s'écrire parce que les étapes sont assez longues. Ce que je peux vous dire, c'est que les premières étapes se sont très bien déroulées. J'ajoute que je suis optimiste sur les résultats du produit et de l'innovation. En termes de *timing*, est-ce qu'on sera plutôt en avance, ou en retard ? On sera un tout petit peu en retard, mais je pense que c'est le propre des projets, donc ce n'est pas un retard dû à des cassures. C'est plus des difficultés que je qualifierai d'usuelles.

La tonalité d'ensemble de vos réponses semble indiquer de votre part un bilan positif à ce jour des pôles de compétitivité ?

Oui. Et pour répondre, je prends deux casquettes. Je réponds avec la casquette société américaine, et je réponds avec la casquette de citoyen français. Sous ces deux perspectives-là, c'est jusqu'à aujourd'hui une expérience que je qualifie de positive.