

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

**Commission des Finances,
de l'économie générale et du Plan**

Mission d'évaluation et de contrôle

Évaluation et perspectives des pôles de compétitivité

- Audition, ouverte à la presse, de M. Jean-Luc Ansel,
directeur général du pôle *Cosmetic Valley*.

Mardi

12 mai 2009

Séance de 18 heures 10

Compte rendu n° 43

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence
de M. Georges Tron,
Président**



M. Georges Tron, Président. Nous recevons maintenant M. Jean-Luc Ansel, directeur général du pôle *Cosmetic Valley*.

La Mission d'évaluation et de contrôle travaille de façon non partisane. Les trois rapporteurs appartiennent à la majorité et à l'opposition. L'un d'entre eux, M. Pierre Lasbordes, est membre, non pas de la commission des Finances, mais de celle des Affaires économiques. La Cour des comptes assiste à l'ensemble de nos travaux. Aujourd'hui, son représentant, M. Yves Marquet, ne s'exprimera pas, la Cour n'ayant pas achevé un contrôle sur les pôles de compétitivité.

M. Jean-Luc Ansel, directeur général du pôle *Cosmetic Valley*. *Cosmetic Valley* est d'abord un réseau, créé en 1994 à la demande des chefs d'entreprise. Certains d'entre eux, qui sous-traitaient dans d'autres régions françaises ou à l'étranger, se sont dit que la région comptait sans doute des entreprises capables de répondre à leurs demandes, d'autant que le parfumeur Guerlain y est implanté.

La démarche résulte d'une réflexion sur l'utilisation des réseaux comme outils de développement économique. Je me suis aperçu que, lorsque j'étais chef d'entreprise, je ne connaissais pas mes voisins et que je ne travaillais pas en synergie avec eux.

J'ai visité les districts italiens, ainsi que *The Right Place* à Grand Rapids, aux États-Unis ; ce sont là des associations au sein desquelles des entreprises se sont regroupées pour être plus efficaces.

Nous avons d'abord recensé tout ce qui touchait à la parfumerie et aux cosmétiques : ce secteur est structuré en une filière verticale réunissant les agriculteurs, les fabricants de principes actifs à partir des plantes, et les acteurs du *packaging*, spécialistes de l'injection plastique, dont le chiffre d'affaires en relation avec la parfumerie est significatif. J'étais à l'époque responsable du développement économique du département. Nous avons découvert l'existence d'un solide tissu et avons créé une association destinée à créer des synergies de proximité entre les entreprises. Réunir ainsi des acteurs, et faire vivre un tel dispositif crée une dynamique et une image de marque.

Notre action s'est poursuivie par un accompagnement de ces entreprises dans leurs efforts d'exportation. Nous avons réuni des PME pour participer à des salons, à Hong Kong, Dubaï ou ailleurs. Nous avons construit pour *Cosmetic Valley* l'image d'un centre de ressources important dans le secteur de la parfumerie et des cosmétiques, ce qui était d'autant plus facile que nous n'avions pas de concurrents. Des groupements d'employeurs se sont créés. Puis est arrivé l'appel à projet pour les pôles de compétitivité. Nous n'avions pas encore établi de liens avec les universités, ni dépassé l'échelle du département. Nous avons alors pu développer de nouvelles missions, trouver de nouveaux partenaires, et ainsi accroître fortement notre efficacité.

Aujourd'hui, notre association est considérée par la profession comme le premier centre mondial de ressources dans les métiers de la parfumerie et des cosmétiques.

Notre action se décline en quatre axes stratégiques.

Premier axe : la *Cosmetic Valley* doit pouvoir offrir tous les savoir-faire demandés par une entreprise du secteur. C'est une stratégie de développement de réseau.

Deuxième axe : la recherche. Grâce à *Cosmetic Valley*, une entreprise qui recherche des compétences va rencontrer des laboratoires tirés par le dynamisme du secteur de la cosmétique. Aujourd'hui cinq universités, bientôt six, sont membres du réseau ; 188 laboratoires de recherche leur sont attachés. Le réseau attire de plus en plus d'universités.

Troisième axe : la formation. Géographiquement, le pôle va de Cergy-Pontoise à Tours. En sont membres des centres de formation, dont l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (ISIPCA) de Versailles, reconnu mondialement dans le monde de la parfumerie cosmétique, et l'Institut des métiers et des technologies (IMT) de Tours, positionné à l'origine sur la pharmacie mais qui, eu égard à la conjoncture, s'oriente avec nous vers la cosmétique – celle-ci représente désormais 25 % à 30 % de son chiffre d'affaires. Comme pour la recherche, la stratégie consiste à fédérer les organes de formation et à développer une offre cohérente.

Quatrième axe : les territoires. Nous voulons montrer que nos territoires sont dynamiques, accueillent les entreprises, créent des synergies, que s'y s'affirme une excellence particulière, qu'il y fait bon de s'y implanter, et que les entreprises peuvent y trouver à la fois des compétences pour se développer et une réflexion stratégique pour diriger leur action.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Quelle utilité peut avoir, pour des marques mondialement connues, une participation à un pôle de compétitivité ?

M. Jean-Luc Ansel. C'est fondamentalement aux PME que j'ai l'impression d'apporter un appui fort. C'est pour elles qu'il faut travailler. La plupart ont moins de 10 salariés.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Ces PME travaillent avec de grands groupes ?

M. Jean-Luc Ansel. Pas systématiquement. Lorsqu'elles participent avec nous à des salons internationaux, comme chaque année à Hong Kong depuis 1997, ces PME ont pour objectif, non de repérer de grands groupes avec qui travailler, mais de se donner la capacité de vendre directement leurs produits.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Quelle est la place des PME dans *Cosmetic Valley* ? Dans quels domaines effectuent-elles de la recherche et développement (R&D) ?

M. Jean-Luc Ansel. Certaines, qui proposent des produits cosmétiques pour le public, cherchent des distributeurs qui tireront argument du caractère français de leur produit. Pour les PME il s'agit plus de pousser l'innovation en fonction des marchés.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Quelles sont les relations entre ces PME et les grands groupes ?

M. Jean-Luc Ansel. Certaines PME travaillent pour de grands groupes, d'autres vendent directement à des distributeurs, et d'autres encore mettent en œuvre, selon les produits, l'une ou l'autre démarche. Les PME ne sont pas systématiquement liées à de grands groupes.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Des PME travaillent donc sur des projets de recherche avec des instituts ou des laboratoires ?

M. Jean-Luc Ansel. Pour obtenir un soutien du Fonds unique interministériel (FUI), un projet de recherche doit mobiliser au moins 1,5 million d'euros. Les financements du FUI ne s'adressent donc pas aux PME, mais aux grands groupes. C'est quand elles sont associées à de grands groupes que des PME entrent dans ces programmes de recherche.

Il faudrait orienter les PME de dix ou quinze salariés vers de tout petits projets novateurs : elles n'ont absolument pas les moyens d'entrer dans des programmes de recherche où elles seraient associées à des laboratoires.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Une évaluation de l'impact du pôle *Cosmetic Valley* sur l'emploi a-t-elle été conduite ? Les chiffres semblent impressionnants : 5 000 emplois créés depuis 1994, dont 1 942 depuis 2005. Ces emplois sont-ils tous liés à l'existence du pôle de compétitivité ?

M. Jean-Luc Ansel. Sans la création du pôle, la dynamique de création d'entreprises ne se serait sans doute pas développée.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. La particularité du pôle *Cosmetic Valley* est d'avoir pour origine les PME, et l'activité économique plus que la recherche. À partir du moment où les grands noms de la parfumerie y sont présents, une entreprise qui ne fait pas partie du club est moins connue. Un label *Cosmetic Valley* s'est ainsi créé. Dès lors, les grandes marques ont intérêt à être implantées dans le territoire du pôle.

Le travail réalisé par les promoteurs du pôle était difficile : à l'origine des produits de la parfumerie et de la cosmétique, il y a des secrets de fabrication, comme dans le pôle de Grasse, où s'élaborent les essences.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Avez-vous engagé des coopérations avec le pôle de Grasse ?

M. Jean-Luc Ansel. Oui. Nous avons signé une convention. Notre pôle vient de participer au salon de Munich, et nous avons accueilli le pôle de Grasse parmi nos exposants.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Quand la convention a-t-elle été signée ?

M. Jean-Luc Ansel. En février ou mars 2009.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Quel est son contenu ?

M. Jean-Luc Ansel. L'objectif des signataires est de bien connaître les entreprises et les laboratoires de recherche de l'autre pôle, de façon à faire de la fertilisation croisée. L'un des moyens consiste à accueillir les entreprises du pôle de Grasse dans les salons auxquels nous participons : participer à un salon, c'est passer trois jours ensemble, connaître les entreprises, les associer aux universités qui sont nos partenaires.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Ces deux pôles ne pourraient-ils pas être fondus en un seul ?

M. Jean-Luc Ansel. En effet. Nous présentons *Cosmetic Valley* comme le premier centre de ressources au monde dans les métiers de la parfumerie et des cosmétiques. Cependant, la composante « formulation de parfum » relève en fait du seul pôle de Grasse. Si les grands fabricants de parfums sont implantés autour de Paris, à Chartres ou Orléans, la

formulation du parfum, qui représente une petite partie du cycle, est historiquement l'affaire de Grasse. Entre *Cosmetic Valley* et Grasse, il s'agit, non pas de concurrence, mais de complémentarité. Notre coopération avec le pôle de Grasse devrait se développer.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. L'existence de deux pôles n'a donc pas de raison d'être ?

M. Jean-Luc Ansel. Non, mais l'animation d'un pôle et la connaissance des entreprises qui en font partie sont cruciales. À Grasse, cette fonction est assurée sur place. Si tel n'était pas le cas, le pôle *Cosmetic Valley* n'y aurait pas de correspondant. D'où l'importance d'un pôle, ou plutôt d'un « sous-pôle », local.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Eu égard à la notoriété et à la dimension économique des marques partenaires du pôle que vous animez, pourquoi celui-ci n'est-il pas classé comme pôle de niveau mondial ?

M. Jean-Luc Ansel. Au cabinet de la ministre de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi, à la différence de la construction aéronautique, ferroviaire ou des nanotechnologies, la cosmétique fait sourire. Notre secteur est pourtant le deuxième créateur d'excédent commercial en France, avec 7,8 milliards d'euros d'excédent pour 11 milliards d'euros d'exportations. Nous réclamons sans cesse notre classement comme pôle mondial. Je reviens de Colombie : pendant mon séjour, l'équivalent local de *l'Express*, *Dinero*, a consacré à notre pôle un reportage très positif de quatre pages.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Le classement des pôles a été largement validé par l'audit réalisé par le *Boston Consulting Group*.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Le critère de classification des pôles retenu a été le nombre de chercheurs. Or le pôle *Cosmetic Valley*, quelle que soit sa force à l'international, est beaucoup plus orienté sur la production et les affaires.

Le classement comme pôle mondial doit-il se fonder sur la recherche ou sur la force commerciale ? Dans ce dernier cas, *Cosmetic Valley* serait certainement le premier pôle de compétitivité français.

M. Georges Tron, Président. Votre accession au statut de pôle de compétitivité a-t-elle modifié l'attitude des hauts fonctionnaires du ministère des finances à votre égard ?

M. Jean-Luc Ansel. Oui. La labellisation nous permet d'être désormais écoutés. Elle a aussi permis la création d'une structure relativement indépendante, dont la dimension dépasse les frontières administratives, et dont la visibilité est mondiale.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Comment la gouvernance du pôle est-elle organisée ?

M. Jean-Luc Ansel. Un comité de pilotage se réunit tous les trois mois. Cette réunion est systématiquement précédée de celle d'un comité technique, formé des représentants des collectivités. L'association est constituée de deux collègues, un pour les entreprises et un autre pour la recherche et la formation.

Le comité de pilotage, qui se réunit tous les trois mois, ne se réunit jamais sans la présence des représentants des financeurs, c'est-à-dire, pour l'essentiel, des collectivités

locales. Chacune de ses réunions est, elle aussi, systématiquement précédée de la tenue d'un comité technique.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Vous demandez que votre pôle soit classé pôle de niveau mondial dans le domaine de la biodiversité. Quels sont vos arguments en faveur d'un tel classement ?

M. Jean-Luc Ansel. Nous sommes porteurs des grands noms mondiaux et du « *Made in France* ». Nous n'avons pas d'équivalent dans le monde. Nous avons par ailleurs une démarche mondiale. Le monde de la cosmétique est sans cesse à la recherche de nouveaux principes actifs. Beaucoup restent à découvrir. Ainsi, par exemple des plantes colombiennes sont méconnues et existent sur 3 écosystèmes : le Chocó, l'Amazonie, les plateaux andins – où on peut trouver des plantes spécifiques, endémiques et nouvelles. Ces plantes ne sont quasiment ni étudiées, ni travaillées.

Nous souhaitons proposer une offre à des pays comme la Colombie et le Togo, où nous nous appuyons sur les centres de recherche et les universités locales – quitte à effectuer quelques transferts de technologie – pour proposer de nouveaux principes actifs. Nous essayons de créer sur la biodiversité un *hub* mondial fédérant l'ensemble des pays avec lesquels nous sommes en relation – Syrie, Togo et Colombie, par exemple. Notre objectif est, pour alimenter nos entreprises en nouveaux principes actifs, de conduire des projets concrets dans ces pays, en collaboration avec eux. Un stagiaire travaille actuellement, sur place, à recenser la pharmacopée cosmétique togolaise. Nous construisons ainsi avec les Togolais une offre spécifique.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. La recherche en cosmétologie pourrait donc être conduite un peu partout dans le monde ?

M. Jean-Luc Ansel. S'agissant des matières premières, assurément.

Notre démarche fait que nous sommes très écoutés dans ces pays. Nous allons sans doute lancer un projet de recherche sur les plantes du désert syrien.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Les questions de propriété intellectuelle doivent être épineuses...

M. Jean-Luc Ansel. Nous n'avons pas encore atteint ce stade. Il n'est pas sûr que les difficultés soient aussi grandes qu'on l'imagine : dans les rapprochements que nous avons travaillé à favoriser, le règlement des questions de propriété industrielle s'effectue plutôt bien. Notre métier est de fédérer les entreprises et de les aider à monter des dossiers ; à elles de régler les questions qui les concernent seules. Les débuts ont été un peu difficiles entre entreprises et universités, mais les difficultés ont par la suite été aplanies.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Que l'université s'intéresse à la propriété intellectuelle est plutôt bon signe.

M. Jean-Luc Ansel. En effet. Aujourd'hui, nous connaissons très mal les laboratoires. En les visitant, nous découvrons des richesses que nous ne soupçonnions pas.

La difficulté est de monter des projets associant des laboratoires et des PME. Ainsi, nous avons découvert le laboratoire « Gremi » qui travaille sur le plasma. Or, le plasma, c'est la capacité de produire des poudres, des décors innovants spécifiques, de créer des

revêtements très particuliers. Nous avons donc décidé d'inciter de petites PME innovantes à travailler dans ce domaine. Cependant, le chiffre d'affaires de telles PME est de 300 000 euros par an. L'un des projets de recherche que nous avons lancés, pour recouvrir des tuyauteries, représente à lui seul plus de 1,5 million d'euros. Le coût d'un simple laboratoire est de 300 000 euros. Ces montants dépassent les capacités des entreprises de cette taille. Au bout d'un an, nous avons donc imaginé un montage où les laboratoires ne seraient pas financés par les entreprises, lesquelles n'interviendraient qu'ensuite.

À Versailles, j'ai découvert auprès d'un laboratoire travaillant dans le domaine de la résonance magnétique nucléaire que celle-ci pouvait permettre, grâce à l'analyse des cristaux d'une crème, de déterminer précisément où le produit avait été fabriqué, et donc s'il s'agissait ou non d'une contrefaçon.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Dans une réponse au questionnaire que nous vous avons fait parvenir, vous affirmez que *« le pôle ne doit pas être une machine à sortir des projets de recherche financés. Il doit s'inscrire dans un cadre plus large de développement économique du territoire, de lobbying et d'image »*. Les deux fonctions ne sont pourtant pas contradictoires. Il est vrai que vous ajoutez : *« Je pense que se limiter à cet aspect – les projets de recherche financés – ne participe pas au développement de nos PME et profite essentiellement à de grosses entreprises. »* Les PME n'ont-elles donc pas la possibilité de s'inscrire dans de tels projets ?

M. Jean-Luc Ansel. On peut constater à la lecture de la presse que la mesure de la performance d'un pôle se fonde sur la comptabilisation des projets financés par le FUI. Le montant d'un projet éligible au FUI devant être au moins de 1,5 million d'euros, les PME, à moins qu'elles ne soient sous-traitantes d'une société importante, en sont éliminées. Les pôles se valorisent grâce aux projets de recherche financés auprès de grandes entreprises. Or beaucoup de travail est à faire en faveur des PME. C'est la force de notre réseau que de s'y atteler.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Rencontrez-vous des difficultés pour rendre vos projets de recherche éligibles à l'Agence nationale de la recherche (ANR) ?

M. Jean-Luc Ansel. Dans le domaine de la cosmétologie, aucune thématique n'est éligible à l'ANR. Il nous est cependant possible de répondre sur des thématiques autres que cosmétologiques. À cette fin, nous pouvons fédérer de grandes entreprises. Notre secteur est porteur d'une image très forte, celle du *« Made in France »*. Dans les salons à l'étranger, c'est un argument de vente essentiel pour nos PME. Or, cette image n'est pas appuyée par l'État. Une action doit pouvoir être conduite dans ce domaine. Pour moi, le cœur d'un pôle, ce ne sont pas les projets de recherche, mais c'est la connexion créée entre les entreprises, les laboratoires, les universités, ainsi que le travail sur l'image et la réputation du pôle lui-même.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Quelles thématiques avez-vous proposé à l'ANR pour vous inscrire dans ses financements ?

M. Jean-Luc Ansel. Nous lui avons proposé des thématiques sur la peau, sans succès à ce jour. En Asie, l'éclaircissement de la peau constitue un marché considérable. Avec une société très reconnue, Solabia, nous avons proposé un projet, qui a été refusé car relevant du secteur pharmaceutique ! Ce marché relève pourtant bien de la cosmétique.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Comment différencie-t-on ce qui relève de la pharmacie et de la cosmétique ?

M. Jean-Luc Ansel. La cosmétique, c'est le bien-être ; les produits cosmétiques sont ceux qui ne pénètrent pas dans la peau, ni donc dans le sang. La cosmétique soignant par le bien-être, j'aimerais pouvoir lancer un projet de recherche sur ses effets psycho-somatiques.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Si, demain, le pôle *Cosmetic Valley* devenait un pôle mondial, quels bénéfices pourrait-il en tirer ?

M. Jean-Luc Ansel. D'abord, nous serions mieux considérés.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Vous nous avez dit cependant que la vision qu'ont les ministères de la cosmétique avait changé depuis votre labellisation comme pôle.

M. Jean-Luc Ansel. C'est vrai. Cependant, la transformation du pôle en pôle mondial reconnaîtrait une discipline et inciterait l'ANR à voir d'un autre œil la recherche cosmétologique.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Une clé de la transformation en pôle mondial pourrait-elle être le regroupement avec le pôle de Grasse ?

M. Jean-Luc Ansel. Certes, mais nous devons nous en tenir à notre optique, qui est de jouer la proximité. En revanche, la place existe pour une association forte de pôles.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. La ville de Chartres accompagne le pôle : nous avons institué la fête du parfum, nous avons créé les « chemins de senteur », et nous fleurissons la ville. Nous avons aussi accordé des locaux à la *Cosmetic Valley*, face à la cathédrale. Un *show room* va être mis en place : ce sera certainement le plus grand magasin de cosmétique au monde, avec le plus grand nombre de clients – 1,5 million de personnes visitent la cathédrale chaque année. La vie du pôle et celle de la cité se mêlent.

M. Jean-Luc Ansel. Pour crédibiliser *Cosmetic Valley*, chacun de ses territoires doit développer une stratégie spécifique en ce qui concerne tant les réseaux que la recherche et la formation. Nous travaillons à les y aider. Il faut rendre cohérentes les formations existantes, notamment spécialisées, et développer leur caractère international.

Chaque territoire doit se sentir propriétaire d'une excellence particulière. Dans l'Eure, sont installés le département génie et conditionnement de l'emballage d'un IUT, des sociétés spécialisées dans l'emballage, qui offrent chacune de 2 000 à 3 000 emplois, et de très nombreux professionnels de l'injection plastique. Nous expliquons donc que l'Eure doit valoriser l'emballage comme domaine d'excellence particulier. À notre instigation, le département organise régulièrement un congrès spécifique sur les thèmes de l'emballage, du luxe et de la beauté. Ainsi est créé un lieu de rencontre et de visibilité particulière. Un groupe de travail que nous avons créé, doté d'un animateur, travaille aussi sur la prospective stratégique de ce secteur dans les cinq ou dix prochaines années et propose des voies d'adaptation (plateforme, formation, recherche...).

En Indre-et-Loire, nous mettons l'accent sur le sensoriel. Un congrès, organisé par nos soins, va se tenir bientôt. Nous avons élaboré un projet de plate-forme dans ce domaine. Dans le Loiret, nous travaillons à valoriser la formulation autour du cosmétique. Nous réfléchissons à la création d'un laboratoire spécifique. Depuis 1997, Chartres est le rendez-

vous, sinon international, du moins européen, pour la réglementation. Les congrès sur ce thème y réunissent de 400 à 500 personnes.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Longtemps, le président d'honneur de l'association Parfums cosmétiques a été M. Jean-Paul Guerlain.

M. Jean-Luc Ansel. Lorsque nous avons créé l'association, nous lui avons demandé d'en être le président. Son acceptation a eu un effet fédérateur.

M. Jean-Pierre Gorges, Rapporteur. Le pôle peut être à l'origine de la création de nouvelles filières de formation et de nouveaux métiers, qui aujourd'hui se pratiquent de façon informelle. À Chartres, je suis saisi de demandes en ce sens.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Quelle est l'agence chargée du suivi de la réglementation du secteur des cosmétiques ?

M. Jean-Luc Ansel. Il s'agit de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS).

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Quelles seraient vos demandes ?

M. Jean-Luc Ansel. Notre principale difficulté réside dans la visibilité de notre financement. Le pôle a un rôle de développement économique. L'activité de revente de services que nous essayons de mettre en place est vraiment accessoire. Il n'est pas possible à la fois d'animer un tissu de PME et de gagner de l'argent avec ce tissu. Même si nous atteignons 200 ou 300 membres, nous ne pourrions jamais financer une équipe de huit personnes avec les seuls services que nous vendons.

Le réseau des entreprises constitue le premier financeur du pôle. Celui-ci reçoit cependant aussi des financements d'une vingtaine de collectivités locales. Au début, chacun a contribué au lancement du pôle, mais l'État a prévenu que, dans trois ans, ses financements seraient réduits de moitié. Certains financements départementaux diminuent aussi. Ces évolutions sont dues, non au fait que l'équipe du pôle travaillerait mal, mais aux ressources. Pour y faire face, la solution consiste à augmenter le nombre des partenaires du pôle, mais la stratégie a ses limites. Si, tous les deux ou trois ans, le pôle est remis en cause, il ne pourra plus avoir de stratégie d'image à long terme.

Enfin, l'État ne doit pas se désengager du « *Made in France* », qui est un argument stratégique de vente pour nos PME.

M. Georges Tron, Président. Monsieur Ansel, nous vous remercions.