

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-Daniel Tordjman, ambassadeur délégué aux pôles de compétitivité

Mercredi

3 juin 2009

Séance de 14 heures

Compte rendu n° 50

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence
de M. David Habib,
Président**



M. David Habib, Président. Monsieur l'ambassadeur, nous avons le plaisir de vous souhaiter la bienvenue pour la poursuite des auditions de la mission d'évaluation et de contrôle relative aux perspectives des pôles de compétitivité.

Trois députés sont chargés de préparer le rapport de la mission : les rapporteurs spéciaux de la commission des Finances sur la recherche, MM. Alain Claeys et Jean-Pierre Gorges, et M. Pierre Lasbordes, désigné par la commission des Affaires économiques.

Nous vous savons gré de votre disponibilité et d'avoir accepté de témoigner devant nous à quatorze heures, ce qui permettra aux députés d'assister à la séance des questions au gouvernement.

Je salue M. Gérard Moulin, président de section à la Cour des comptes.

Je donne sans plus attendre la parole à nos rapporteurs.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Pouvez-vous nous préciser votre rôle et votre fonction en tant qu'ambassadeur aux pôles de compétitivité ? Quel dispositif juridique fonde votre compétence ?

M. Jean-Daniel Tordjman, Ambassadeur délégué aux pôles de compétitivité. Je suis honoré d'avoir été invité à échanger sur ce sujet particulièrement intéressant, que j'ai découvert il y a à peu près un an lorsque j'ai été nommé, par une lettre de mission du ministre des Affaires étrangères et européennes et de la ministre de l'Économie, pour exercer le rôle d'ambassadeur aux pôles de compétitivité – mission un peu « commando ».

Créés en 2005 par le Gouvernement, les pôles de compétitivité ont été évalués il y a un peu plus d'un an. Un des grands enjeux étant l'internationalisation, les pôles sont un des outils permettant de bâtir les industries du futur, de transformer des idées scientifiques en produits pour le marché mondial. Il a semblé utile, pour à la fois les écouter et comprendre leur stratégie, d'y introduire des gens ayant l'habitude de l'international. C'est mon cas puisque, en poste à l'étranger à plusieurs reprises, j'ai passé beaucoup de mon temps à négocier des contrats dans toutes sortes de pays.

Avant d'avoir une stratégie internationale, il faut une stratégie nationale, c'est-à-dire savoir où l'on va, ce que l'on veut, en essayant d'être plus sélectif dans les orientations.

La lettre de mission me demande, pour l'essentiel, de travailler avec les pôles dans leur dimension internationale, en termes de soutien aux entreprises dans leurs projets internationaux, notamment pour leurs exportations et leurs investissements, et de renforcement de notre attractivité, et de les aider globalement dans leurs démarches avec les administrations. J'ai d'ailleurs occupé pendant sept ans le poste d'ambassadeur aux investissements internationaux.

M. Alain Claeys, Rapporteur. C'est une tâche importante. Vous avez pris connaissance de l'audit, commandé par le Gouvernement, destiné à faire un premier bilan des pôles de compétitivité.

Selon vous, combien de pôles sont en capacité d'avoir une stratégie internationale ?

Quelle plus-value à l'international peut apporter un ambassadeur aux pôles de compétitivité à une entreprise comme Thales ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Je conseille aux pôles d'être extrêmement sélectifs dans leur démarche à l'international, car il y a énormément de risques et beaucoup à perdre si l'on n'est pas armé pour négocier globalement. Je travaille essentiellement avec le Club des

pôles mondiaux, c'est-à-dire les dix-sept pôles les plus rodés à l'international, mais auxquels il reste néanmoins des progrès à faire.

Bien entendu, j'ai réuni un nombre plus grand de pôles – pas seulement les pôles mondiaux ou à vocation mondiale –, afin d'échanger sur tel ou tel pays, mais les actions se sont concentrées pour l'essentiel, sur seize ou dix-sept d'entre eux.

J'ai toujours travaillé avec les grands groupes, où le rythme de réflexion au regard des contraintes administratives est différent, même si une entreprise comme Thales a énormément d'expérience ou un organisme comme le CEA a une vision à vingt ou trente ans. Les horizons des entreprises étant, d'une manière générale, plus courts, nous pouvons les aider à débroussailler tout le terrain administratif du côté des pays partenaires. Je suis d'ailleurs président du Club des ambassadeurs.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Comment les choses se sont-elles passées concrètement pour deux ou trois dossiers que vous avez traités : à quel stade vous en êtes-vous emparé, qu'avez-vous pu régler et où en sont-ils aujourd'hui ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Prenons l'exemple de la coopération dans le domaine spatial, qui va se conclure au Bourget, avec un certain nombre de grands groupes au sein du pôle Aerospace Valley. Au départ, ce projet, qui vise à rapprocher les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées avec la Californie, semblait très complexe au pôle, qui ne l'avait pas approuvé. Notre ambassadeur à Washington, M. Vimont, a accompli de nombreuses démarches et a expliqué le potentiel énorme que représente la Californie du Sud.

Ayant passé dix ans de ma vie aux États-Unis, dont sept comme ministre à Washington, je connais bien le monde américain. Nous avons supprimé dans notre réseau le poste de Los Angeles, ce qui à mon sens est une erreur ! La Californie du sud représente 1 000 milliards de dollars, c'est-à-dire vingt fois ce que produit la Tunisie où nous avons des équipes de vingt ou trente personnes.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Nous avons maintenant un bon consul !

M. Jean-Daniel Tordjman. Mais cela ne suffit pas : il faut une équipe économique.

Notre première démarche a donc été de montrer aux gens du pôle que la Californie, c'est du sérieux. Notre deuxième démarche a été de préparer une délégation. Évidemment, je suis bien placé pour aider aux contacts avec notre ambassadeur pour les missions scientifiques et économiques. C'est ainsi qu'une délégation d'une vingtaine d'industriels s'est rendue en Californie où l'équipe du gouverneur Schwarzenegger, composée entre autres de spécialistes du domaine spatial, lui a fait passer un oral d'une heure...

M. Alain Claeys, Rapporteur. Il s'agissait donc d'une rencontre entre le gouverneur de Californie et la délégation d'industriels ? Ceux-ci n'avaient jamais eu de contacts avec la Californie ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Pratiquement pas.

Il y avait dans la délégation des PME et des grands groupes, comme Safran, Thales...

M. Alain Claeys, Rapporteur. Thales n'avait jamais eu de contacts avec la Californie ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Il est probable que si, mais ce n'était pas le cas des gens de Thales de Toulouse qui étaient avec nous.

Lorsque j'étais en poste aux États-Unis, j'organisais tous les deux ans une rencontre avec la *Rand Corporation*, émanation de la CIA et de l'*US Air Force*. Depuis, il y en a eu peu. Nous venons de tenir, en présence d'une quarantaine de leurs spécialistes, une table ronde sur les relations entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie. C'est un moyen d'influence.

Nous avons ensuite travaillé avec les autorités locales de Californie et avec les nôtres pour aboutir à un accord, auquel nombre de personnes ont contribué. Quelques détails restent en discussion, mais cet accord va bientôt aboutir. Il devrait déboucher en premier lieu sur une formation et sur des contacts ultérieurs entre des jeunes leaders qui seront sélectionnés, du côté californien, par la *California Space Authority* et, du côté européen, par notre pôle Aerospace Valley. Le second aspect aura trait à des coopérations recherche et à des coopérations PME. D'ores et déjà, plusieurs contacts intéressants ont été pris.

Si tout se passe bien, des choses se développeront des deux côtés : d'une part, entre les deux régions et la Californie, qui a un potentiel considérable, d'autre part, du moins je l'espère, entre le Centre national d'études spéciales et la NASA, pour développer une coopération un peu plus officielle qu'un pôle de compétitivité. Je travaille actuellement avec l'équipe du CNES en ce sens.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Un pôle de compétitivité n'est pas lisible à l'international ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Ce n'est pas la même chose.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Vous qui avez été chargé des investissements internationaux, dites-nous ce qu'apporte de plus à l'international un pôle de compétitivité ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Leur rôle n'est pas très connu, car relativement récent, mais les spécialistes de ce milieu, de ces réseaux, savent de quoi il s'agit. Des rencontres internationales des pôles se tiennent presque tous les jours. Il s'agit donc d'un élément de connaissance supplémentaire.

Un étranger qui débarque dans une région recherche des réseaux, demande à être intégré dans une réalité économique et sociale. Un pôle lui donne une ouverture.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Je vais poser ma question différemment.

Avec Pierre Lasbordes, nous avons à peu près compris qu'au niveau local un pôle de compétitivité est une interface entre la recherche-développement et le territoire. Quand vous avez accepté ce poste, vous avez fait le tour de la question ; vous êtes au fait des relations internationales à tous les niveaux. Dites-nous ce qu'apporte de plus un pôle de compétitivité pour permettre aux entreprises de pénétrer le marché international.

M. Jean-Daniel Tordjman. Il faut connaître ce qui se fait de mieux au plan mondial et essayer de l'appliquer chez nous.

Les universités américaines sont sources de création de richesses et non de coûts budgétaires, parce que, il y a un siècle et demi, au lendemain de la guerre de Sécession, un président visionnaire leur a octroyé 7 millions d'hectares. L'université du Maryland, par exemple, dispose de milliers d'hectares où sont venus s'installer la *Food and Drug Administration* et 7 000 chercheurs en pharmacie et chimie, ce milieu très favorable lui ayant permis d'attirer des entreprises.

Cette démarche intellectuelle, cette ouverture d'esprit sont déterminantes. J'ai donc fait part au ministre de la recherche de la nécessité que les universités disposent de foncier : c'est le meilleur moyen de les consolider.

Les Israéliens ont inventé le système des incubateurs tirés par des capitaux-risqueurs, qui fonctionne bien mieux que les autres. Des capitaux-risqueurs sélectionnent les entreprises, les aident à se développer et prennent une participation de 40 % à 50 % dans les entreprises au sein des incubateurs. Ce concept beaucoup plus « *business* » permet de décoller plus rapidement. J'en ai ramené l'analyse, et le pôle Systematic et Sophia Antipolis essaient de faire des choses de cette nature. Cela permet de nouer des contacts dans les autres pays.

Si vous avez un bon contact avec les autorités du Massachusetts ou de Californie, vous entrez dans de nouveaux réseaux ; le problème est donc d'y entrer et d'être vus comme des gens sérieux. Or les pôles sont un réseau, 6 000 entreprises en font partie. Cela aide à établir des contacts avec les réseaux des pays les plus avancés, avec lesquels il faut bien sûr traiter.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. En tant que président du groupe parlementaire pour l'espace, j'ai du mal à croire que Thales ait besoin de vous pour rencontrer les spécialistes de *California Space Authority*. Je pense que vous les sous-estimez.

Cela étant, comment concevez-vous votre rôle ? Allez-vous faire la promotion des meilleurs pôles auprès des pôles français à dimension mondiale ? Ou allez-vous plutôt aider les pôles qui sont presque au niveau mondial à atteindre cette dimension ? Vous avez un bon carnet d'adresses, Thales, EADS,...

M. Jean-Daniel Tordjman. J'en ai parlé avec les dirigeants de ces deux groupes. Développer des activités avec les Californiens n'était pas pour eux une priorité. Le pôle le fait parce qu'il y a sans doute des marchés pour un certain nombre d'entreprises, qui ne sont pas de leur niveau. Il fallait les intéresser à ce projet. Nous y sommes parvenus et nous verrons bien ce qui en sortira.

Nous faisons aussi du travail plus courant. En particulier, un travail d'écoute, pour savoir ce qu'ils veulent faire, par exemple en allant au Pôle Mer en Bretagne. Quelles priorités stratégiques se fixent-ils ? Avec quels moyens ? Connaissent-ils les différents réseaux ? Nous vivons dans des mondes cloisonnés et il n'est pas sûr que les réseaux de contact des dirigeants des grands groupes coïncident totalement avec les nôtres. D'ailleurs, en tant que président du Club des ambassadeurs, je constate que les entreprises ont d'autres contacts. C'est une autre mise en perspective.

À mon avis, un pôle peut apporter beaucoup à des entreprises qui ne sont pas au même niveau, en leur donnant simplement des idées, des ouvertures et des éléments de carnet d'adresses leur permettant de s'approprier des marchés ou de les attaquer. Je pense à Cosmetic Valley.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Les pays étrangers portent-ils un regard circonspect ou admiratif sur nos pôles de dimension mondiale ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Cela dépend des pays. Deux grandes conceptions coexistent : celle de Michael Porter sur la nécessité d'avoir un réseau et celle que nous avons essayé d'introduire en France : un réseau assorti d'une stratégie. En Amérique, la stratégie est fixée par les entreprises, par les groupes eux-mêmes, et non par une entité. Le choix français a été différent. Pourquoi ?

Notre pays a toujours très bien réussi dans les innovations relevant de notre souveraineté : espace, aéronautique, armements, TGV, nucléaire. Quand un domaine conjugue grands enjeux, entreprise *leader* et gouvernement ou technostructure désireuse d'aller de l'avant, il est résolument parmi les meilleurs. En revanche, quand une technologie va se développer non pas par le sommet, mais par la base et va porter des fruits en fonction non pas

des décisions gouvernementales, mais des projets du monde des chercheurs et du monde des entreprises, nous ne savons pas faire aussi bien. Nous avons raté le Plan calcul et beaucoup de choses dans le domaine des biotechnologies ; nous avons inventé les écrans plats, mais ce sont les Coréens et les Japonais qui les ont vendus ! La France va se retrouver dans la même situation dans le domaine des nanotechnologies, où il faudra à la fois une impulsion très forte d'en haut et une remontée de la base. Or, elle est extrêmement timide dans ce secteur de l'infiniment petit qui, selon les experts, représentera 15 % du marché industriel mondial en 2015, contre 0,15 % aujourd'hui. Nous sommes bons en nanosciences, mais mauvais dans les applications ! Nous avons le même budget et les mêmes publications scientifiques que les Coréens, mais sept fois moins de brevets ! Par conséquent, les pôles devraient jouer un rôle, Minalogic étant particulièrement pertinent. Il faut aussi des moyens supplémentaires, gouvernementaux ou extragouvernementaux, pour aller de l'avant.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Un des rôles des pôles de compétitivité est de faire émerger des PME plus puissantes, particulièrement à l'export.

Dans les quinze ou seize pôles à caractère mondial que vous suivez plus particulièrement, quelles faiblesses décelez-vous de ce point de vue chez les PME ? La gouvernance des pôles, telle que vous la voyez fonctionner, est-elle adaptée aux PME ?

M. Jean-Daniel Tordjman. S'agissant de la gouvernance, les 70 pôles paient 300 personnes qui ont autour d'elles plusieurs milliers de bénévoles. Les gens sont en nombre très limité, très jeunes, et les pôles sont surtout, pour l'instant, des machines à monter des projets. Tel ou tel responsable local ou national leur demande de l'accompagner en Tunisie, au Mexique, mais il n'y a ni réelle organisation ni partenariats essentiels pour faire du *business*.

Dans les entreprises où je me suis rendu, on trouve très souvent des personnes talentueuses en matières scientifique et technologique, mais pas assez de spécialistes du commerce, de la finance et de l'industrie. En partant de *start-up*, les Américains arrivent à créer des géants comme Intel ou Google grâce à leur marché unifié – le nôtre est encore fragmenté –, mais surtout parce qu'ils ont intégré dès le départ l'idée qu'un scientifique, même génial, n'a ni le profil ni les compétences pour lancer une entreprise. J'ai écrit un ou deux articles sur ce thème : il est vain d'envoyer un scientifique trois semaines à HEC ou à Science Po !

Pour l'instant, le capital-risque est écarté des pôles. J'ai organisé la première réunion entre les pôles mondiaux et les patrons du capital-risque français il y a quelques semaines, après avoir constaté qu'ils ne se connaissaient pas et même qu'ils se regardaient les autres avec un peu de recul. Nous sommes en outre extrêmement individualistes par rapport aux Américains, qui échouent s'ils n'ont pas l'esprit d'équipe. Je conseille donc aux pôles de former des équipes, d'avoir des contacts et de fixer, dès le départ, des règles du jeu – par exemple 20 % pour le scientifique, 30 % pour le commercial, etc. –, car ce serait folie de se disputer au moment où ça marche ! Et il faut aussi des commerciaux dès le départ !

Nous n'avons pas de pôle spécialisé marketing. Comme la formule des pôles a marché, il pourrait être intéressant d'y trouver des gens spécialisés dans ce domaine, comme à Cosmetic Valley, ou des personnes très orientées vers le commerce, qui pourraient apprendre des choses aux autres. Certains pôles sont dominés par les ingénieurs et les scientifiques.

La création d'un pôle Finance Innovation a été une excellente chose. Même s'il faudrait y faire entrer davantage le capital-risque, il donne des conseils aux uns et aux autres. Mais il ne comporte pas de vendeurs.

Aucun pôle n'existe dans les domaines où nous sommes, avec les Italiens, les meilleurs depuis des siècles : la créativité, le design et le luxe. Le monde changeant à une vitesse vertigineuse, il faut trouver de nouveaux produits et de nouveaux marchés, et ce sont des gens à l'esprit ouverts qui pourront s'adapter.

La France n'est plus compétitive dans quantité de secteurs où s'engouffrent massivement les Chinois et bien d'autres. Sans parler du jouet et du textile, le luxe sera touché, notamment l'image de la femme. Dans un article paru dans *Le Figaro* et intitulé « Demain, la beauté sera asiatique », j'explique que le Japon, pays asiatique le plus avancé en matière de développement industriel et financier, ne considère pas que ses femmes peuvent être des icônes mondiales, au contraire des Chinois et des Coréens ! Voyez le film *La Cité interdite* avec Gong Li et toutes ces jeunes chinoises bien en chair : c'est un manifeste qui affirme que leurs femmes sont aussi belles que les nôtres et qu'ils vont envahir les marchés ! Ce n'est pas du tout anecdotique ! Les marges dans le domaine des cosmétiques et des parfums sont de 70 %. La France vit en grande partie sur l'industrie du luxe et elle va être en compétition avec la Chine et la Corée, que nous n'avons jamais pris pour des concurrents sérieux.

Les Coréens sont les plus habiles pour aller chercher les brevets mondiaux et les transformer immédiatement en *business*. Nous, nous ne savons pas le faire, en particulier parce que notre fiscalité a poussé à l'exil des dizaines de milliers d'entrepreneurs français, désormais perdus pour le pays.

Les pôles sont un révélateur de nos potentialités et de nos déficiences. Dans ce jeu international, où des pans entiers des industries européennes, comme l'acier, l'électronique et l'automobile, risquent de s'effondrer, nous devons nous concentrer sur la création de valeur ajoutée et sur l'excellence, pour lesquels nous sommes très sérieusement en compétition.

M. Alain Claeys, Rapporteur. Vous avez beaucoup fréquenté nos ambassades dans le monde. Il y a quelques années, un rapport a évalué nos représentations économiques dans nos ambassades. C'est tout de même là que les choses se passent ! Quelle vision en avez-vous aujourd'hui ? Sont-elles inégales ? Observez-vous un désengagement ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Je viens de ce milieu. Ayant été en poste à l'étranger à plusieurs reprises, je peux vous dire que les évolutions ne sont pas tout à fait favorables car, d'une part, nous avons opéré une division entre la fonction commerciale et la fonction régaliennne, d'autre part, nous séparons des réseaux, ce qui complexifie les choses. L'ambassade des États-Unis, dont j'ai eu en charge pendant sept ans le service économique, après en avoir été le numéro 2 pendant deux ans une dizaine d'années auparavant, est gérée d'une manière un peu technocratique.

Je vous donne un exemple. Après avoir été le coordonnateur ferroviaire pour la Chine, j'ai vu les dirigeants de la Californie à propos du TGV. Mais ce n'est pas le poste de San Francisco qui va suivre la question mais celui de Chicago, qui a une responsabilité globale en matière de transports, mais dont les membres ne peuvent se rendre en permanence à Sacramento, là où les choses se passent ! SNCF International et Alstom vont se trouver en dehors de la course, qui se fait d'abord sur les spécifications techniques, tandis que les Japonais et les Allemands sont eux sur place ! Nous risquons donc de manquer le coche pour cette seule raison, parce que nous n'avons pas de chef de poste responsable et compétent sur place ! Il faut améliorer les choses !

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. J'ai le sentiment que vous êtes plutôt le « coach » que l'« ambassadeur » des pôles de compétitivité français mondiaux pour les aider à atteindre le bon niveau par rapport aux concurrents étrangers.

M. Jean-Daniel Tordjman. Tout à fait, je l'ai compris tout de suite.

Pour être allé vingt fois en Chine, vingt fois au Japon, pour avoir vécu aux États-Unis pendant dix ans et pour très bien connaître les pays du Golfe, je peux vous dire que beaucoup d'endroits restent encore de véritables découvertes. Il faut travailler dans ce domaine. Si un pôle a besoin d'être aidé, nous pouvons actionner les réseaux – les ambassades, les chambres de commerce, les réseaux commerciaux, etc. Je sais comment faire : c'est le monde dans lequel j'ai vécu. Nous œuvrons beaucoup de ce point de vue.

Dans la mesure où nous jouons aussi un rôle vis-à-vis des ambassades étrangères, il est très utile d'avoir le titre d'ambassadeur, de même d'ailleurs que lorsqu'il faut rencontrer les présidents de société.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. C'est une carte de visite.

M. Jean-Daniel Tordjman. Mais aussi un réseau car je ne serais pas reçu de cette façon si je n'étais pas président du Club des ambassadeurs. Si je décide de me rendre dans un pays, je téléphone à son ambassadeur en France et il me recommande les personnes avec lesquelles je peux travailler. Entre ambassadeurs, nous sommes copains, nous nous tutoyons tous, ce qui facilite beaucoup les choses.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Quel est votre rôle par rapport à celui de Jacques Valade, ambassadeur itinérant pour l'Asie ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Nous n'avons pas de rapport particulier.

M. Pierre Lasbordes, Rapporteur. Vous êtes en concurrence ?

M. Jean-Daniel Tordjman. Non.

M. David Habib, Président. Merci beaucoup, monsieur l'ambassadeur.