

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

*organisé avec le soutien de l'Institut CDC  
pour la recherche, de la Caisse des dépôts  
et consignations et du ministère de  
l'Industrie*

*et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne  
et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2005)

**PARIS À LA RECONQUÊTE DES ENTREPRISES**

par

**Hubert DUAULT**

Directeur général de Paris Développement

Séance du 1<sup>er</sup> décembre 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Paris, ville attractive, ville riche, centre économique et politique de la France. Les images se bousculent pour donner à penser que le développement de Paris va de soi. Pourtant la ville se vide peu à peu de ses habitants et de ses entreprises. Paris va-t-elle devenir une ville de commerces et de loisirs, avec une proportion croissante de résidents riches et âgés, vu les prix des appartements, et désertée par les entreprises, ce qui la privera de ressources financières cruciales ? La création d'une agence de développement économique en 1996 pour en faire la promotion internationale et y attirer les investisseurs a été l'une des réponses à cette évolution qui préoccupait aussi bien la Ville que la chambre de commerce. Hubert Duault présente les outils principaux dont dispose l'agence, ses actions et ses premiers résultats.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Hubert DUAULT

## La situation économique de Paris

Le premier travail d'un développeur est de bien connaître et comprendre le territoire sur lequel il intervient. Les activités de l'agence de développement de Paris sont en principe circonscrites au périphérique parisien, mais à de rares exceptions près, on ne peut pas assurer la promotion de Paris à l'étranger et faire de la prospection sans prendre en compte l'ensemble de la région Île-de-France.

### *Les atouts de la région*

Paris et Londres sont les deux plus importantes métropoles d'Europe : avec sa région, Paris compte presque douze millions d'habitants, et Londres treize. Leur PNB (produit national brut) est équivalent, mais le nombre d'emplois est de cinq millions à Paris et d'un peu plus de six à Londres. Paris bénéficie des avantages liés à son statut de métropole : 2 % du territoire national accueillent 20 % de la population et représentent près de 30 % du PNB. La productivité des entreprises de la région parisienne est supérieure de 30 % à la moyenne nationale, ce qui s'explique en particulier par le dynamisme de ses réseaux économiques, soutenu par l'abondance de l'information disponible et la facilité des mises en contact. Cette concentration implique une forte stimulation de la compétitivité et facilite le développement de l'innovation et de la flexibilité.

Élément trop méconnu, la région parisienne est le cinquième pôle scientifique mondial et le premier en Europe. Elle dispose d'une main-d'œuvre de qualité et d'un très haut niveau de compétence scientifique et technologique. Ses soixante-huit mille chercheurs scientifiques publics et privés représentent 3 % de la population de chercheurs mondiale ; s'y ajoutent pratiquement autant de personnels de recherche ou d'ingénieurs ; 7 % des brevets européens se déposent à Paris.

Paris est enfin une ville très accessible, au cœur de différents réseaux de transports, ce qui en fait la capitale des foires et salons, même si à cet égard elle se trouve en concurrence croissante avec Barcelone ou certaines villes allemandes.

### *Les ombres au tableau*

Ces chiffres très positifs doivent être tempérés tout d'abord en ce qui concerne l'emploi : le taux de chômage est supérieur à la moyenne nationale, avec un très fort pourcentage de cadres, et parfois de cadres de très haut niveau. Ceci s'explique entre autres par la forte compétition et la flexibilité que j'ai évoquées : la région Île-de-France est très sensible aux aléas économiques internationaux.

Le tableau se fait également plus sombre si l'on considère la ville-centre et non plus la région : la ville de Paris, qui compte un peu plus de deux millions d'habitants, en perdait environ six mille par an jusqu'en 2002. Elle compte deux cent cinquante mille entreprises et offre un million et demi d'emplois, mais en a également perdu beaucoup : le chiffre de deux cent mille emplois perdus depuis 1990 a été avancé. Même si cette évaluation se base sur des niveaux extrêmes un peu exceptionnels, et s'il s'agit probablement de moins de cent mille emplois, la situation reste préoccupante.

Enfin, la ville est confrontée à des problèmes de pollution, d'embouteillage, de renchérissement de l'immobilier et d'insécurité.

## Une prise de conscience tardive

L'agence Paris Développement n'a été créée qu'en 1996, en même temps que la direction du développement économique et de l'emploi de la Ville ; l'agence régionale de développement ne date pour sa part que de 2001.

Jusqu'alors, Paris et sa région vivaient sur une sorte de rente de situation et gardaient la conviction que leur prospérité irait toujours de soi. La prise de conscience qu'il était nécessaire de stimuler le développement économique a été très tardive. Pendant des années, chaque fois que le maire, Jacques Chirac, était sollicité pour la création d'une agence de développement, il répondait qu'il n'en était pas question car « *cela allait mécontenter la province.* »

Encore aujourd'hui, les responsables politiques ne prennent pas toujours la mesure des mutations qui ont lieu sur leur territoire, qu'il s'agisse des mutations sociologiques ou des mutations économiques, avec en particulier la désindustrialisation massive de Paris, et le départ même des sièges sociaux : ceux-ci ont souvent besoin des grands plateaux, qu'ils trouvent plus facilement en périphérie. Certains continuent à penser que la priorité est de déconcentrer et de donner à Paris un caractère encore plus "village" qu'actuellement. Des efforts importants de pédagogie sont donc nécessaires.

Parmi les objectifs qui ont été identifiés, on peut citer tout d'abord la nécessité de développer les moyens de transport interrégionaux – actuellement, aller de la banlieue nord à la banlieue ouest prend encore plus de temps qu'aller de la banlieue à Paris – mais aussi les moyens de transports urbains. Ceci ne se fait pas sans difficulté, comme en témoignent les débats sur la création du tramway. J'ai assisté au début des années 1990 à la réorganisation des transports dans la ville de Nantes et je suis convaincu que la même évolution est indispensable à Paris, même si les esprits mettent du temps à s'y faire.

Un autre impératif majeur, clairement défini par Christian Sautter lorsqu'il est devenu adjoint au maire chargé du développement économique, de l'emploi et des finances, est de conforter le statut international de Paris, qui ne saurait être considéré comme un acquis définitif. Pour cela, il faut développer une politique ambitieuse de développement des activités à haute valeur ajoutée et de l'innovation. C'est ce qui nous a conduits à lancer un programme appelé Paris technopole : comme je l'ai indiqué, Paris est en quelque sorte la technopole européenne par excellence, mais paradoxalement rien n'était fait pour tirer parti de façon optimale de cet atout. C'est à quoi nous nous employons maintenant.

## Paris Développement

L'agence Paris Développement a été créée en 1996 à l'initiative conjointe de la chambre de commerce et de la mairie de Paris, pendant la mandature de Jean Tiberi. Paradoxalement, c'est la mandature de gauche qui, à partir de 2001, lui a donné de véritables ambitions et lui a permis de se développer fortement à partir de 2002.

Ses statuts ont été renouvelés, de façon en particulier à permettre l'entrée des entreprises dans l'assemblée générale, le conseil et le bureau. Jusqu'alors, les instances de décision ne comprenaient que des représentants de la mairie et de la chambre de commerce ; les nouveaux statuts accordent un tiers de représentants à chaque type d'acteur. Nous avons déjà recruté une centaine d'adhérents parmi les entreprises. Les motifs de leur adhésion sont de deux ordres : l'intérêt pour les services que nous développons au bénéfice des entreprises, en particulier de la part des cabinets de conseils, d'avocats et autres ; mais aussi l'intérêt pour la politique d'animation et de développement économique que nous voulons mettre en œuvre, par exemple de la part d'entreprises comme Sanofi-Aventis ou Microsoft. Enfin, nous comptons parmi nos adhérents de jeunes entreprises qui sont prises en charge par nos incubateurs et nos pépinières, ou sont issues de ces derniers.

Le rôle de notre agence était relativement simple dans un premier temps, compte tenu du retard accumulé par rapport aux villes de province et dans le reste du monde : nous avons commencé par copier un certain nombre de dispositifs ou d'outils expérimentés ailleurs. En revanche, la tâche était sans doute plus complexe que dans d'autres grandes villes françaises, compte tenu de la réticence dont j'ai parlé et qui est loin d'avoir disparu, mais aussi d'un schéma d'acteurs particulièrement riche : nous devons travailler en lien avec les différents organismes ad hoc qui ont été créés au fil du temps par la chambre de commerce de Paris, mais aussi avec l'agence régionale de développement et avec l'agence française pour les investissements internationaux. Il est important que lorsque nous prenons l'avion tous ensemble pour un pays étranger, nous présentions une vision cohérente et dynamique de la région.

Nos missions sont relativement classiques. Il s'agit tout d'abord d'assurer la promotion économique internationale de Paris et d'accueillir et de conseiller les entreprises étrangères en recherche d'implantation. Le troisième objectif est plus récent : depuis 2002, nous favorisons la création et le développement d'entreprises innovantes, en particulier dans le domaine des technologies d'information, de la santé et du design industriel. Enfin, nous nous efforçons d'éviter les délocalisations massives des entreprises installées à Paris.

Je vais présenter plus particulièrement nos actions concrètes en faveur des entreprises innovantes, car elles constituent sans doute la dimension plus spécifique de Paris Développement par rapport à d'autres agences, et elles représentent plus de la moitié de notre activité.

### **Paris technopole : recenser l'existant**

Décliner une politique de technopole sur une ville comme Paris n'a rien d'évident : on ne peut pas, comme ailleurs, acheter quelques champs en périphérie urbaine et décréter que la technopole se trouvera à cet endroit. Or il n'existe pas de politique de technopole sans une certaine lisibilité et sans une certaine appropriation des lieux par les communautés des différents secteurs. Il faut donc recenser tous les acteurs déjà existants, dont le tissu est relativement diffus au sein de la ville, et identifier les lieux qui rendent visible cette technopole.

Pour le domaine de la santé, il s'agit principalement de la rive gauche et en particulier de la Montagne Sainte-Geneviève, avec un formidable potentiel de plateaux de recherche et de plateaux hospitaliers, représentant une grande capacité d'essais cliniques, mais aussi des instituts prestigieux comme Pasteur et Curie.

Le domaine des technologies de l'information peut s'appuyer, d'une part, sur un fort potentiel en mathématiques fondamentales et appliquées, pourvoyeur de ressources pour l'intelligence artificielle, les réseaux, ou encore les compressions d'images ; et d'autre part, sur de grands instituts de création culturelle comme les Gobelins ou les Beaux-Arts, qui fournissent des contenus. L'entreprise américaine Pixar recrute chaque année un contingent de stagiaires des Gobelins qui restent sur la côte Ouest une fois qu'ils ont terminé leurs études ; l'un des objectifs est naturellement de parvenir à conserver ce potentiel en France et de faire de Paris un laboratoire grandeur nature pour les nouvelles applications numériques, en particulier dans le domaine du multimédia, mais aussi du design industriel.

Bien entendu, cette politique est menée en relation étroite avec les autres pôles régionaux : Paris ne peut pas se positionner dans le domaine de la santé sans s'appuyer aussi sur le Genopole® d'Évry ou sur le pôle de recherche de Saclay ; ni dans le domaine des technologies de l'information sans travailler également avec Saclay ou avec Orsay. Mais Paris a malgré tout un rôle spécifique à jouer, celui de cœur de réseau : si on veut faire de la région parisienne un véritable pôle d'innovation, il faut à tout le moins que son cœur soit dynamique.

## Création d'entreprises innovantes

Nous disposons de différents outils pour soutenir la création d'entreprises : programme de création d'incubateurs et de pépinières, mais aussi actions d'animation par filières et transversales.

Nous avons par exemple implanté un incubateur appelé Paris Biotech sur le site de l'hôpital Cochin, en partenariat avec Paris-Dauphine et l'École des mines, ainsi qu'une pépinière, Paris Biopark, qui se trouve actuellement dans le XIV<sup>e</sup> arrondissement mais rejoindra bientôt le site de l'hôpital Cochin. Toujours dans le domaine des biotechnologies, nous sommes en train de construire un hôtel d'entreprise situé dans la ZAC rive gauche, en plein cœur du futur campus universitaire de l'université Descartes, et dont la première tranche représentera dix-huit mille mètres carrés, ce qui est une première à Paris. Nous disposerons ainsi, dès l'été 2006, d'une chaîne complète d'accompagnement des créations d'entreprises dans ce secteur des biotechnologies.

Pour le secteur des technologies de l'information, nous avons déjà créé un incubateur, Paris Innovation, qui est en principe généraliste mais accueille en fait 80 % de projets liés à ces technologies, ainsi qu'une pépinière, République Innovation, dans le XI<sup>e</sup> arrondissement.

Le pôle de design industriel – qui ne renvoie pas aux métiers de la mode et du luxe mais bien à la convergence entre nouvelles technologies et design au service de l'industrie – a pour sa part vocation à se situer plutôt dans les territoires historiques de Paris, en englobant ce qu'on appelle actuellement le *silicon sentier*. C'est là la vocation de République Innovation, une pépinière dédiée aux entreprises de ce secteur.

Ces incubateurs et pépinières sont financés ou majoritairement cofinancés par la Ville ; ils ont une capacité totale de quatorze mille mètres carrés et une capacité d'hébergement de cent cinquante entreprises. Actuellement, le nombre d'entreprises suivies est légèrement supérieur – cent soixante-dix – car certaines bénéficient d'une incubation "hors site".

Notre principale valeur ajoutée, en dehors de l'apport de financement, est la mise en réseau de ces entreprises avec nos entreprises adhérentes. Sanofi ou Sofinnova viennent ainsi maintenant frapper à notre porte pour rencontrer des entreprises de nos pépinières. Nos jeunes entreprises bénéficient également de notre réseau international. Par exemple, je viens d'effectuer un voyage à New York et au Japon pour aider ces entreprises très innovantes à trouver à la fois des fonds et des partenaires industriels.

## Conclusion

Le métier que j'exerce repose sur un travail de proximité, à la convergence entre le monde économique au sens large et les acteurs institutionnels, conseils généraux, conseils régionaux, services de l'État, corps intermédiaires comme les chambres de commerce. Notre rôle est de définir une stratégie de moyen et de long terme tout en travaillant en permanence et de façon approfondie sur le court terme, à travers des micro-actions qui ne prendront toute leur cohérence que dans la durée. Il s'agit donc d'interventions relativement modestes, mais dont le mérite est de contribuer à rendre l'existant visible et ainsi à favoriser l'émergence de nouveaux acteurs.

Ce qui m'a le plus intéressé, depuis ma prise de fonction, c'est de faire découvrir Paris aux Parisiens, notamment dans les trois secteurs sur lesquels nous concentrons nos efforts. J'ai toujours été étonné par le fait que les acteurs économiques connaissent souvent mieux leurs homologues de Chicago que ceux de l'arrondissement voisin, voire du trottoir d'en face. Très souvent, en France et encore plus à Paris, les gens s'ignorent, et quand ils se connaissent, il arrive qu'ils nourrissent des antagonismes... Beaucoup reste à faire pour développer cette connaissance mutuelle et encourager les gens à travailler ensemble. Par exemple, j'ai embauché un chargé de mission pour répertorier, sur Paris, les différents acteurs du secteur

des biotechnologies, et il y a passé un an et demi : chaque fois qu'il soulevait un pavé, il découvrait des entreprises dont personne n'avait entendu parler, alors qu'elles avaient déjà deux ou trois ans, étaient autofinancées et commençaient à se développer.

## DÉBAT

### Restructuration du tissu entrepreneurial

**Un intervenant :** *Le déménagement des Halles centrales, il y a trente ans, est emblématique de l'évolution qu'on a observée pendant les dernières décennies, et qui va certainement concerner bientôt les marchands de tissus du Sentier, quartier marqué par des conflits récurrents entre habitants et entrepreneurs. Comment concilier l'activité économique avec les attentes des riverains en termes de qualité de vie ?*

**Hubert Duault :** J'habite moi-même le Sentier et je dois dire, même si ce n'est pas politiquement correct, qu'à mon avis le type d'activités dont vous parlez n'a pas réellement vocation à se pérenniser dans l'hyper centre parisien. Les quartiers historiques de Paris ne sont plus adaptés pour le commerce de gros, dont le maintien s'explique par des logiques patrimoniales et immobilières bien plus que par des logiques économiques. C'est à la Ville d'examiner comment favoriser les mutations nécessaires. Mais une vraie politique doit aussi prévoir quelles activités viendront remplacer ce genre d'entreprises. Hier après-midi, j'ai assisté à l'inauguration d'une entreprise spécialisée dans les réseaux de télécommunication, issue de notre pépinière Paris Cybervillage, qui s'est implantée dans une ancienne cité ouvrière du IX<sup>e</sup> arrondissement : c'est tout un symbole.

**Int. :** *Le phénomène des rues spécialisées s'est développé de la même façon à Londres qu'à Paris. Ce dispositif offre de nombreux avantages aussi bien pour les artisans, qui peuvent recruter facilement la main-d'œuvre dont ils ont besoin, que pour les ouvriers, qui retrouvent du travail rapidement s'ils perdent le leur, ou bien sûr pour les clients. Il y a donc une vraie logique économique dans ce type d'organisation.*

**Int. :** *J'ai contribué à sauver de la déportation le marché aux Puces de Saint-Ouen, qui devait être déménagé vers de lointains locaux de banlieue pour favoriser la création de logements et de bureaux. Ce n'est vraiment pas par hasard si ce type d'activité économique s'installe sur ce genre de site, et il est bien évident que si ce marché avait été déplacé, il serait mort depuis longtemps. Déballer jusque sur les trottoirs des kilomètres de tissu en plein cœur de Paris répond probablement à une logique professionnelle très forte même si elle n'est pas facile à décrypter.*

**H. D. :** Par rapport à certaines capitales étrangères qui ont chassé tous les habitants du centre ville et s'efforcent maintenant d'inverser la tendance, Paris a l'avantage d'avoir gardé un côté village, une mixité entre le résidentiel et l'activité économique. Nous devons conserver cette mixité mais aussi la faire évoluer et la réorganiser.

### Quelle répercussion sur les emplois ?

**Int. :** *Le potentiel d'emplois offerts par les entreprises de haute technologie est relativement faible. N'y a-t-il pas beaucoup plus de potentiel dans un domaine comme le luxe ou la mode ?*

**H. D. :** Même en se limitant à la ville de Paris, les technologies de l'information (informatique, télécommunications, multimédias) représentent huit mille cinq cents entreprises et cent soixante-dix mille emplois, dont un millier d'emplois de chercheurs. Le nombre d'emplois directement liés au secteur des biotechnologies est plus limité, mais en revanche sa chaîne de valeur est très importante, avec en particulier toutes les personnes qui travaillent sur les plateaux de recherche dans les hôpitaux.

Pour prendre un exemple concret, le seul laboratoire de recherche fondamentale du groupe Sony implanté en dehors du Japon se trouve à deux pas d'ici, sur la Montagne Sainte-Geneviève. Il est consacré aux recherches sur l'intelligence artificielle et notamment sur le fonctionnement du cervelet, mais aussi sur la robotique ou encore la musique, et c'est dans ce laboratoire qu'ont été développées les briques de base du fameux chien-robot de Sony, en partenariat avec des sites locaux comme le CNAM, l'IRCAM, Normale Sup ou les Gobelins. Autour de ces recherches, des entreprises de logiciels implantées elles aussi à Paris sont en train de développer de nouvelles applications.

### **Les activités de service**

**Int. :** *Les emplois que vous contribuez à créer concernent les Bac + 5 ; mais que faire pour les Bac – 5 ? Les entreprises, même de hautes technologies, n'ont pas besoin seulement d'ingénieurs ou de chercheurs, mais aussi de toutes sortes de services aux entreprises et de services aux particuliers. Or l'immobilier, qui est peu cher à Paris par comparaison avec d'autres capitales, va probablement continuer à flamber, et il sera de plus en plus difficile pour les salariés de ces activités de service de se loger dans la capitale. N'y a-t-il pas un risque de déséquilibre ?*

**H. D. :** L'agence Paris Développement est positionnée sur la création d'emplois haut de gamme, mais la Ville mène également des actions pour les personnes dont vous parlez, par exemple à travers les plates-formes d'initiative locale ou les maisons pour l'emploi, dont le public est constitué de chômeurs ou de personnes disposant d'une faible formation.

**Int. :** *La question intéressante serait justement de savoir quel lien pourrait exister entre votre agence et ce type de structures. En tant que DRH, j'ai été amené à mettre en place les trente-cinq heures pour les cadres, et le secret de la productivité des cadres réside bien évidemment dans le fait de les décharger des tâches qui peuvent être accomplies par des non-cadres. Avez-vous une vision prospective en ce domaine ?*

**Int. :** *Il semble évident que ce que nous attendons des hautes technologies n'est pas la création massive d'emplois, mais la possibilité pour notre pays de rester bien placé dans la compétition. Or cette recherche de compétitivité aussi bien que la réponse au chômage passent clairement par le développement des services à la personne. Si aux États-Unis 40 % des salariés se voient offrir ces services par leurs entreprises, c'est parce que ces dernières s'y retrouvent, que ce soit en termes de productivité ou encore de réduction de l'absentéisme. Or, en France, la proportion n'est que de 2 %. Il serait donc certainement judicieux d'intégrer le développement de ce type de services à votre activité.*

**H. D. :** Il est clair qu'actuellement, à Paris, les emplois les mieux rémunérés se trouvent dans le "triangle d'or" et les quartiers ouest de Paris et que la main-d'œuvre susceptible de remplir ces emplois de services se trouve dans les quartiers périphériques de Paris, voire en banlieue. La mixité sociale doit donc être développée.

Nos moyens étant limités, nous avons tendance à nous concentrer sur le domaine que nous connaissons bien et où il nous semble le plus facile d'intervenir, avec l'espoir que la création d'emplois de haut niveau à forte valeur ajoutée génèrera par elle-même des emplois de services. Cela dit, nous avons envisagé, il y a quelque temps, de créer un incubateur spécialisé dans ces activités de service, en partant du constat que beaucoup d'entre eux reposent aussi sur l'usage de l'internet pour les actions de commercialisation et d'intermédiation de ces services. Pour ma part, si je devais créer une entreprise aujourd'hui, c'est certainement dans ce domaine-là que je le ferais. De grands groupes, comme Accor, sont en train de s'y intéresser : ce n'est pas un hasard.

## La bonne échelle ?

**Int. :** *Je crains que vous manquiez d'ambition : les créations d'incubateurs et de pépinières d'entreprises sont-elles à l'échelle de ce qui serait nécessaire à Paris ? Quatorze mille mètres carrés, c'est un peu ridicule. Par ailleurs, leur éparpillement en petites structures doit générer des coûts considérables.*

**H. D. :** Je partage votre point de vue : l'objectif pour la fin de cette mandature est d'atteindre vingt mille mètres carrés d'incubateurs et de pépinières, mais cela reste très loin des ambitions que devrait se donner Paris. Il y a quelques semaines, Christian Sautter a accompagné le maire de Paris à Shanghai, et j'ai insisté pour qu'ils visitent un parc technologique qui se trouve là-bas et comprend un incubateur de trois cent mille mètres carrés... Il est clair que la Ville devra se donner de bien plus grandes ambitions, mais je rappelle que nous partions de rien et que tout cela a été développé en trois ans. Quant aux coûts générés par l'éparpillement des structures, en réalité ils sont faibles car c'est Paris Développement qui gère en direct l'ensemble des plateaux et assure la cohérence globale : il n'y a pas de personnel de gestion dédié à chacune des structures, seuls des cadres chargés du suivi des entreprises.

**Int. :** *Pourquoi maintenir la distinction entre incubateurs et pépinières, qui semble bien arbitraire ?*

**H. D. :** Au départ, je trouvais moi aussi que la distinction était un peu artificielle, mais en réalité elle correspond bien à un changement de statut de l'entreprise hébergée. Dans un incubateur, tous les coûts de logistique sont pris en charge par la collectivité, et le type d'accompagnement est très intensif, avec un ratio d'un chef de projet pour six projets. Dans une pépinière, les entreprises paient un loyer significatif, et la capacité d'accompagnement est trois fois moindre. En revanche, ce qui me paraît important est que le passage de l'un à l'autre soit transparent pour l'entreprise, d'où l'intérêt d'être présent sur toute la chaîne : l'objectif est d'accompagner l'entreprise tout au long du projet, sans rupture dans son accompagnement.

## Alimenter le cycle de vie des entreprises

**Int. :** *Paris a des projets de développement, mais les terrains disponibles se situent en banlieue. Je sais que la principauté de Monaco a réalisé des pépinières d'entreprises sur des immeubles de dix étages, mais il est tout de même plus facile de développer ce genre de programme sur de vastes espaces, comme à Sophia Antipolis. Comment articuler le rôle de Paris comme cœur de réseau, et le rôle complémentaire, mais aussi un peu concurrent, des technopoles situées en banlieue ?*

**H. D. :** Nous savons que Paris est condamnée à perdre des entreprises : dès que celles-ci connaissent un certain développement, elles envisagent de migrer ailleurs. Face à ce phénomène, que nous pouvons essayer de freiner à la marge, nous devons effectivement jouer la complémentarité, c'est-à-dire essayer de stimuler autant que possible la création d'entreprises, dont certaines, de par leur activité, auront vocation à rester sur place, et dont une bonne partie, à terme, quitteront la capitale. Avec tout le potentiel, les ressources et les opportunités en tous genres qu'offre Paris, il est indispensable que cette ville joue à fond son rôle d'incubateur.

Il faut noter cependant qu'on voit aussi des entreprises qui avaient quitté Paris revenir après quelques années, car elles ont pris conscience de la nécessité de se trouver au plus près de certaines ressources. Je pense par exemple à une entreprise de biotechnologie de Toulouse, qui avait été créée ici et qui est en train de revenir. Certaines grandes entreprises, comme Microsoft ou Bouygues, font également le choix de réimplanter leur front office dans Paris, sous un format différent.

## La subsidiarité

**Int. :** *Mais comment votre action peut-elle, concrètement, s'articuler avec celle des acteurs régionaux ?*

**H. D. :** Je suis convaincu que les agences de développement départementales et régionales peuvent mener une action conjointe, à condition de respecter le principe de la subsidiarité. Par exemple, le rôle premier d'une agence de développement régionale devrait être de se charger de la promotion à l'international, avec des documents commerciaux dont le contenu serait alimenté par les agences départementales. En région parisienne, nous sommes en train de nous roder à ce fonctionnement, et les positionnements ne sont pas encore toujours évidents.

**Int. :** *Où s'arrête au juste la région pour vous ? Pourriez-vous assurer également la promotion des technopoles de Lyon ?*

**H. D. :** J'ai été marqué par mes années d'expatriation et je vous dirai franchement que pour moi, Paris est un beau village, et la France un tout petit pays. Quand je suis à l'étranger, que ce soit aux États-Unis ou au Japon, je vends d'abord la France, puis la région, puis Paris. Si je fais la promotion de notre potentiel en matière de jeux vidéo, je travaille naturellement avec Lille et Lyon. Là encore, nous devons veiller à ce que notre discours soit cohérent et ne pas nous succéder devant les mêmes interlocuteurs en affirmant « *On est les meilleurs à Lyon* », puis « *On est les meilleurs à Lille* », puis « *On est les meilleurs à Paris* ».

**Int. :** *Le sujet dont vous vous occupez est très proche de celui du développement du tourisme à Paris. Or dans ce domaine, il existe une superposition invraisemblable de structures : maison de la France pour la promotion du tourisme en France, structures de promotion du tourisme régional, office de tourisme de Paris... Cette prolifération constitue une source de gaspillage et d'inefficacité qui va parfois jusqu'à la contre-performance. On peut en particulier estimer que c'est à cause de cette mauvaise organisation que Paris est en train de perdre son rang de premier site de congrès mondial au profit de Barcelone.*

**H. D. :** J'ai travaillé aux différents échelons, départemental, régional et national, et je suis le premier convaincu qu'on ne peut pas aller à l'étranger sans une tête d'affiche qui représente l'échelon national. Rien n'est plus ridicule que ces tribus de Gaulois que j'ai parfois vues, lorsque j'étais à New York, venir défendre qui un chef-lieu de canton, qui un conseil régional : cela n'a aucune efficacité. Ce que nous vendons, ce sont moins des territoires que des opportunités d'affaires, et ces opportunités ne se conçoivent que dans le cadre d'un fonctionnement en réseau, le plus souvent à une échelle nationale.

Présentation de l'orateur :

Hubert Duault : diplômé de l'École nationale supérieure des ingénieurs des études et techniques d'armement, titulaire d'un diplôme de troisième cycle en administration des entreprises, spécialiste du développement économique local et international ; après quelques années passées au sein de la Délégation générale pour l'armement, il rejoint le Commissariat de l'industrialisation de la Datar Ouest Atlantique, où il accompagne l'implantation de plusieurs projets de création ou de développement d'entreprises, notamment d'origine américaine et japonaise ; il séjourne plusieurs années aux États-Unis comme directeur adjoint du réseau de prospection de la Datar, puis comme créateur d'entreprise ; depuis début 2002, il est directeur général de Paris Développement, l'agence de développement économique de Paris.

Diffusion février 2005