

Hommage à Jean-Pierre Noblanc

par Didier Lombard, ancien Directeur général de l'Industrie, Directeur exécutif de France Télécom



Maurice Bernard m'a demandé de prendre sa suite et de rapporter les principaux événements de la carrière "industrielle" de Jean-Pierre Noblanc. En fait, mon récit va comporter un certain recouvrement avec l'exposé précédent.

Pour faire passer la richesse de notre relation et l'influence extrême qu'il a eue sur beaucoup de décisions, il est en effet indis-

pensable de relater la vie du scientifique et du pédagogue.

Acte 1 - Le laboratoire de Bagneux

En 1979, Maurice Bernard, nouveau directeur du CNET, met en place une nouvelle organisation en centres: deux centres à Paris, deux centres à Lannion, un à Grenoble, un à Rennes en partenariat avec TDF. Dans le centre Paris B dirigé par Michel Dubos, les transmetteurs et les scientifiques, c'est -à -dire le CRPE (Centre de Recherche en Physique de l'Environnement) et le laboratoire de Bagneux. C'est à cette occasion que je rencontrais pour la première fois Jean-Pierre. En fait, nous représentions les deux pôles budgétivores du centre: les satellites avec le démarrage du programme Télécom 1 d'un côté, les composants optoélectroniques de l'autre. Heureusement ma cassette était garnie par le directeur général des télécoms et donc la guerre entre les composants et les systèmes n'a pas eu lieu ; au demeurant, l'autorité chaleureuse de Michel Dubos créait une atmosphère synchrétique entre les ingénieurs et les savants!

En 1983, Michel Dubos rejoint la prestigieuse Direction Régionale de Paris pour y poursuivre sa brillante carrière. Jean-Pierre Poitevin me confia le centre Paris B et me voilà contraint de regarder de plus près les études du laboratoire de Bagneux.

C'est alors que commença ma deuxième formation; sous la houlette du pédagogue Jean-Pierre, je parcourus les méandres de la physique des nanostructures et les multiples nuances qui séparaient les champions de toutes les méthodes d'épitaxie. Inutile de dire que mon vernis était très superficiel mais remplissait totalement l'objectif qui était de présenter les enjeux aux décideurs avec une juste appréciation des options ouvertes.

Je ne relaterai que deux épisodes de cette période qui eurent bien des conséquences sur la suite ...

En 1984 nous décidons avec Jean-Pierre de faire un voyage d'étude dans le pays qui abritait les laboratoires de pointe en optoélectronique, le Japon. A cette époque la production de composants au Japon venait de dépasser celle des États- Unis ; l'Occident commençait à craindre la domination de l'Orient. En dépit de tous les pronostics pessimistes ce voyage fut très facile à monter. Tous les laboratoires industriels se sont ouverts à nos questions et nos visites ne furent pas limitées aux musées ou aux showrooms réservés habituellement aux visiteurs, la notoriété scientifique de Jean-Pierre ayant probablement été le sésame invisible qui réalisa ce miracle. De nombreuses coopérations avec des savants prestigieux nous furent proposées et nous regagnâmes notre pays sur un petit nuage.

Après réflexion, nous nous rendîmes à l'évidence : si les portes des laboratoires japonais étaient si grandes ouvertes, c'est qu'une coopération avec nous ne pouvait avoir de retombées industrielles qu'au Japon, puisque notre mère nourricière la DGT n'avait pas d'industrie en son sein et notre inexpérience en matière de propriété industrielle nous laissait peu de chance d'exploiter efficacement le fruit de nos recherches. Nous ne devons jamais oublier cette leçon dans notre vie professionnelle. Tout accord de coopération doit être analysé avec une vision réaliste des retombées industrielles du projet, c'est ce que nous devons à ceux qui financent ces recherches, qu'ils soient actionnaires ou contribuables!

Deuxième anecdote de la période, la rénovation du bâtiment C de Bagneux.

Le laboratoire de Bagneux manquait dramatiquement de place pour déployer ses recherches en optoélectronique. Nous avons besoin de nouvelles salles blanches de très hautes performances. Opportunément, le service des expositions des PTT devait quitter l'enceinte de Bagneux, après quelques décennies de lutte. Le projet de transformer le bâtiment anciennement utilisé par ce service en un laboratoire d'optoélectronique fut approuvé et soutenu par la direction du CNET. Je pus alors observer une profonde mutation de notre savant pédagogue. Il endossa l'habit d'un entrepreneur chef de projet, et réalisa l'exploit de réussir en dix huit mois la transformation d'un bloc de béton poussiéreux en un ensemble de salles blanches parfaitement adapté à la production des premiers lasers, destinés aux câbles sous-marins à fibre optique que la DGT s'appropriait à poser entre le continent et la Corse.

Jean-Pierre était donc non seulement un chercheur capable d'entraîner avec lui des équipes de physiciens et surtout de les orienter, ce qui n'est pas toujours très

facile, mais il pouvait aussi être le leader de projet mettant en œuvre des acteurs de cultures très différentes et de profils très contrastés. Le moment venu, ces qualités de manager allaient se révéler bien utiles!

Acte 2 - Le Centre Norbert Segard de Grenoble

Mars 1989, je rejoins le ministère de la Recherche et de la technologie sous la direction chaleureuse de ce grand savant et technologue qu'est Hubert Curien. Mes responsabilités antérieures dans le domaine spatial ont probablement inspiré ce choix, mais ce sont les rapports quotidiens avec le CNRS tissés dans la vie complexe de Bagnoux qui me furent le plus utiles dans mes nouvelles fonctions. Parmi mes responsabilités figurait la "tutelle du CEA" et donc du LETI. Ceci fut pour moi l'occasion de découvrir la réalité des laboratoires de microélectronique silicium sous un jour symétrique ; la rivalité entre le LETI et le centre Norbert Segard était culminante.

Sous le regard goguenard des deux industriels français du secteur, ces deux laboratoires se battaient pour développer des technologies nouvelles et les proposer pour une hypothétique valorisation industrielle. Le théorème japonais s'appliquait pleinement. La première étape pour en sortir était de changer les dirigeants des deux laboratoires. Une conversation avec les dirigeants du CEA permit de constater que les plans de carrière des deux intéressés prévoyaient un mouvement à courte échéance. Il fallait maintenant choisir deux dirigeants capables de construire ensemble. Du côté CNET, le choix s'imposait. Seul Jean-Pierre Noblanc avait l'aura et les qualités nécessaires pour réussir cette mission. Ce fut naturellement le choix du nouveau directeur du CNET, Michel Feneyrol, qui ne devait jamais le regretter.

Ce choix était déterminant, car il s'agissait d'appliquer le nouveau modèle de relation entre centre de R&D et industriel, souhaité par Jean Pierre Poitevin. La ligne pilote pour la prochaine génération technologique serait installée dans l'usine. Les chercheurs allaient travailler en ambiance industrielle, réduisant ainsi tous les délais et les difficultés du transfert technologique. Le projet Crolles 1 était en route.

Simultanément il fallait préparer l'étape technologique suivante, c'est-à-dire maintenir une capacité de recherche amont susceptible d'apporter le moment venu les solutions aux développements nécessaires pour la génération suivante. Un groupement scientifique, le GRESSI, fut mis en place pour assurer cette fonction en réunissant toutes les compétences de la place de Grenoble. Voilà le vaste champ de projet que Jean-Pierre Noblanc, directeur du Centre Norbert Segard

eut à mettre en place et à animer. Inutile de disserter longuement sur la totale réussite de tous ces projets. La réussite éclatante de ST dans les années qui ont suivi, lui doit beaucoup et en fut l'aboutissement durable.

Acte 3 - Le conseil de surveillance de ST

En 1991, Roger Fauroux me demande de prendre la Direction Générale de l'industrie du ministère de l'Industrie. J'y retrouve les problèmes de la microélectronique silicium et de la situation préoccupante de nos champions européens. Peu de temps auparavant, Jacques Delors avait réuni à Saulieu les grands de l'industrie électronique européenne, pour examiner la situation de ce secteur par rapport à la concurrence américaine et asiatique. Leurs conclusions étaient très pessimistes : les chances de survie d'une industrie européenne des composants étaient très limitées. Très mauvaise nouvelle pour l'Europe qui dépassait, bien sur, le strict cadre de l'électronique pour concerner l'ensemble des secteurs industriels.

Survient la nomination de Madame Edith Cresson à Matignon, accompagnée de son conseiller spécial Abel Farnoux. Celui-ci n'était pas d'humeur à baisser les bras. Sur la suggestion de Monsieur Henri Stark, dirigeant de Thomson-CSF en charge du suivi de STMicroelectronics, j'acquis la conviction que ST recapitalisée et correctement aidée pour ses recherches pouvait devenir un industriel prospère. Nous avons le soutien du gouvernement, et d'ailleurs de tous les suivants. Il restait à persuader Bruxelles, trouver les capitaux en France, persuader les coactionnaires italiens et trouver les crédits en Italie. Nous n'avions rien de tout cela mais nous avions un dirigeant exceptionnel, Pasquale Pistorio.

Il n'est pas dans notre propos aujourd'hui de relater l'épopée franco-italienne qui permis de bâtir ce plan. Il suffit de dire que tous les éléments du plan furent rassemblés. CEA Industrie fut chargé de la tutelle industrielle de ST pour la partie française. C'est là que l'on retrouve notre ami Jean-Pierre. Philippe Rouvillois, administrateur général du CEA et président de CEA Industrie me demande de lui suggérer quelqu'un pour suivre le dossier ST pour le compte des actionnaires français. Je devais justement passer une soirée à Grenoble pour une célébration et j'étais l'hôte de la famille Noblanc. Quand j'ai suggéré à Jean-Pierre qu'il pourrait maintenant devenir industriel, il poussa les hauts cris développant un raisonnement démontrant sans appel son incompétence pour la chose industrielle.

Ce fut néanmoins la suggestion que je transmettais à l'administrateur général qui voulu bien la retenir.

Voilà notre docteur ès sciences promu membre du conseil de surveillance de ST et bientôt président de ce conseil, en alternance avec son homologue italien Bruno Steve. Jean-Pierre s'adapta sans aucune difficulté à son nouveau métier, et apporta aux travaux du conseil de surveillance de ST une richesse de réflexion que l'on y retrouve encore aujourd'hui, et qui ne se rencontre que dans peu de conseils. Les débats entre l'exceptionnel manager Pasquale et les deux président et vice-président Jean-Pierre et Bruno, ont nourri pendant des années les grandes orientations du groupe.

Le succès extraordinaire du groupe franco-italien, parti de la treizième place mondiale dans le classement des industriels de la microélectronique pour atteindre la deuxième ou la troisième place, témoigne de l'extraordinaire qualité des organes dirigeants du groupe et du rôle essentiel qu'y a joué Jean-Pierre, probablement grâce à son profil complet de scientifique ayant accédé au monde de la gestion.

Acte 4 - Le Réseau National de la Recherche en Télécommunication

En 1994, François Fillon, ministre des Technologies de l'information, me demande un rapport sur la recherche en télécommunication. L'évolution prévisible de France Télécom posait en effet la question de la pérennité du CNET (Centre National d'Études des Télécommunications), dont le rôle central par rapport à l'ensemble des acteurs ne pouvait perdurer au sein d'une société fondée à exploiter de façon privative les innovations issues de sa branche recherche. La question était délicate, car le budget de l'État ne pouvait supporter la création d'un nouvel établissement de recherche supposé reprendre le flambeau des recherches amont du secteur des télécommunications. Il ne pouvait être non plus question d'escamoter le sujet, car le rôle important de l'industrie française sur les marchés mondiaux des télécommunications était, de façon évidente, lié au niveau élevé de R&D entretenu depuis la fin de la seconde guerre mondiale dans ce domaine.

Ma recommandation fut de mettre en réseau tous les organismes qui traitaient de sujets liés aux télécommunications : CNRS, INRIA, laboratoires des Écoles du GET, CEA, laboratoires des principaux opérateurs de télécoms ... Approuvé par le ministre, cette ligne d'action fut reprise par le nouveau gouvernement (qui en fait multiplia les réseaux de recherche sur de nombreux sujets). Il restait à trouver le président du comité d'orientation du RNRT (Réseau National de Recherche en Télécommunication).

Le profil recherché n'allait pas de soi, puisqu'il fallait réconcilier autour de la table les points de vue des chercheurs avec les points de vue des industriels, et surtout faire des choix stratégiques puisque les crédits disponibles ne permettaient pas de mener des travaux encyclopédiques. La candidature de Jean-Pierre s'imposait évidemment; il eut la gentillesse d'accepter cette responsabilité nouvelle malgré la lourdeur de ses autres responsabilités. Inutile de dire que l'objectif fut très rapidement atteint. Une communauté de recherche se créa et adopta un programme prioritaire que la suite des événements allait révéler très pertinent. L'art de Jean-Pierre pour faire travailler ensemble des experts d'horizons très différents et surtout créer des synergies là où n'étaient potentiellement que rivalités, avait encore agi.

Acte 5 - Le projet Crolles 2

En 1999, je deviens ambassadeur délégué aux investissements internationaux, ce qui me permet de garder un contact étroit avec les principaux industriels opérant dans notre pays. De fréquents contacts avec Jean-Pierre me permettaient de me tenir informé de l'évolution du dossier ST dans un monde économique très mobile.

La stabilité de l'actionariat était bien sur une préoccupation fréquente pour laquelle la sensibilisation des principaux décideurs politiques français et italiens était à entretenir avec opiniâtreté. On doit d'ailleurs remarquer que tous les ministres ont su maintenir un cap sans ambiguïté sur ce dossier difficile, et ceci quelque soit leur sensibilité politique.

En 2001, Jean-Pierre aborde un nouveau sujet: le développement de la prochaine étape technologique va nécessiter un volume d'investissement hors de portée d'un industriel isolé. Il faut chercher d'urgence des coopérations pour ST.

Une action commune avec la branche composant de Philips paraît négociable ; ils sont déjà présents à Crolles. On doit pouvoir les persuader de franchir un pas supplémentaire. Mais ça ne suffira pas, il faut trouver un troisième partenaire. Motorola semi-conducteurs est une piste toute tracée; investisseur historique en France, ce groupe est toujours dirigé par la famille Galvin dont la francophilie est connue. Seule difficulté, nous savons que Motorola est très avancé pour un projet à Taiwan. La suite du montage du projet Crolles 2 met en action l'ensemble des acteurs que nous avons déjà évoqué précédemment: Pasquale Pistorio et ses équipes pour préparer le projet, Jean-Pierre pour persuader le conseil de suivre le projet du management, Jean Lasvigne pour infléchir la décision du board de Motorola, les

ministres des Finances français pour attribuer les aides nécessaires, les élus locaux et régionaux pour accompagner le projet au niveau local.

Tout ceci pour aboutir en avril 2002 sur l'annonce par les trois industriels d'un projet de cinq milliards d'euros de R&D, qui sera la plus grosse annonce industrielle de la décennie en France. Ce succès est le résultat indiscutable de toutes les actions menées par Jean-Pierre depuis une décennie: vision stratégique, confiance de ses pairs, confiance des élus locaux, action infatigable pour la croissance de ST, mais aussi et surtout pour le maintien d'une compétence européenne de premier plan sur ces sujets stratégiques. Ce projet est un peu le couronnement de l'œuvre de

Jean-Pierre, toujours prêt à s'engager pour une juste cause.

Voilà donc au travers de ces aventures, quelques impressions de ma vie "parallèle" avec celle de Jean-Pierre Noblanc. Ce récit est bien sur incomplet, car il ne traite qu'une faible partie de la vie professionnelle de Jean-Pierre, mais j'espère qu'il porte le message principal : Jean-Pierre a été un "honnête homme" de cette fin de vingtième siècle.

Porteur de valeurs fortes, visionnaire, son œuvre a eu une influence déterminante sur la vie de nombre de nos concitoyens. Nous devons nous attacher à la faire perdurer dans le nouveau siècle.