

Interview de Muriel Touaty

« Je ne sais pas si c'est l'univers de la start-up qui m'a attiré, mais certainement l'univers de la création et de la construction. Je suis une bâtisseuse. »



Directrice Générale du Technion France depuis 2002, Muriel Touaty est à l'origine de grands projets et de partenariats stratégiques entre les écosystèmes français et du Technion - Israel Institute of Technology. L'Oréal, Havas, Servier, Polytechnique, Université Paris Saclay lui ont fait confiance.

Muriel Touaty nous dit tout :

- **Parlez nous de vous, de votre parcours, en quelques mots qui est Muriel Touaty ?**

Née en France, mes parents pour des raisons qui sont les leurs, ont décidé de quitter la France en 1982. J'avais 14 ans à l'époque. En juillet 1982 nous sommes arrivés à Ramat Aviv en Israël. Après 3 ans, j'ai passé mon bac en hébreu. J'ai donc dû apprendre la langue très rapidement, mais comme Israël est une terre d'accueil et d'immigration, de nombreux moyens ont été mis à disposition pour accompagner les élèves dans

l'acquisition de la langue, et ce qu'ils appelaient les « nouveaux immigrants ». Après mon bac, j'ai intégré, passage obligé, l'armée israélienne. J'occupais le poste d'aide de camp d'un général de brigade dans l'Unité de liaison avec les Forces étrangères.

J'ai ensuite étudié les sciences politiques et la littérature française, à l'université de Tel Aviv. J'ai toujours été attiré par la littérature française, la culture, l'art, la poésie, et je suis restée aussi très attachée à la France même si je vivais en Israël. J'oscillais entre deux mondes, deux cultures.

Puis, j'ai rejoint une société spécialisée dans les relations entre la France et Israël. Je me suis mariée en Israël (sourire) et mon fils y est né. J'ai intégré avant de revenir en France en 2001, une start-up qui s'appelait Business Layers, qui développait un software d'E-provisioning et c'est avec cette start-up que je suis revenue en France, parce que nous avions à l'époque notre plateforme de marketing et de communication à Paris.

- **Qu'est-ce que vos années en Israël vous ont apportées ?**

J'ai un lien indélébile avec ce pays, très fort, très affectif, même si j'ai choisi de revenir en France. Ces années m'ont formées, forgées, elles m'ont apprises que rien n'était acquis, qu'il fallait toujours, mais dans le bon sens du terme, se battre, et quelque part aller à la conquête de l'autre, à la conquête de soi-même. Elles m'ont données cet élan vital pour vivre dans le concret. On le retrouve d'ailleurs très bien dans l'écosystème israélien d'aujourd'hui, la résilience et la force de vie que l'on m'a inculqué, grâce ou à cause de l'adversité.

- **Quel est élément déclencheur vous a donné envie de vous engager dans la promotion des liens entre l'écosystème français et israélien ?**

Je suis une amoureuxse de ces deux écosystèmes tout simplement parce que je suis une amoureuxse de ces deux pays, dans leurs différences mais aussi dans leurs dénominateurs communs. Je pense aussi que si j'étais restée en Israël, je n'aurais pas pu valoriser et promouvoir de façon aussi pragmatique et rationnelle cette terre universelle d'innovation, qu'est Israël. Le fait d'avoir cette expérience de 20 ans en Israël, me donne vis-à-vis de ce

2



pays, un rapport beaucoup plus désinvesti de passion et d'affect, avec une approche plus objective, qui permet de bâtir un rapprochement pragmatique entre les deux pays, fondé sur des sujets d'intérêts communs.

- **Qu'est-ce qui vous inspire le plus dans ces deux écosystèmes ?**

Ce qui m'inspire le plus en France, c'est le côté très intellectuel, très théorisé, très conceptualisé. On a en France une excellente recherche, un fort establishment. La France est un grand et vieux pays, où la recherche, l'éducation, nos universités, nos écoles d'excellence, ont une place prépondérante dans l'écosystème.

En Israël, vieux pays tout jeune, parce que nous n'avons pas le choix et qu'il n'y a pas de ressources naturelles, nous avons du capitaliser sur les cerveaux dans leur diversité. Les universités, les écoles d'ingénieurs sont également très présentes dans la société, et intrinsèquement liées au monde de l'entreprise. Elles représentent une cause nationale car elles génèrent de l'innovation donc de la croissance économique. Cependant au contraire de la France pour qui il y a quelques années encore le monde de l'académique, de l'industrie, et de l'entreprise restaient très cloisonnés, les universités en Israël depuis leur genèse, sont profondément liées au marché.

Aujourd'hui ces deux mondes se rapprochent, et je pense que le modèle israélien est définitivement inspirant pour la France. En Israël, un chercheur fait de l'excellente recherche mais il est aussi quelque part un entrepreneur, parce qu'il doit se prendre en charge et que le gouvernement ne le finance pas suffisamment. Il doit se réinventer et mettre tous les moyens à son actif pour aller, en quelque sorte, financer sa recherche et son laboratoire. *Si en France c'est publier ou mourir, en Israël, c'est breveter ou mourir.*



- **Vous avez parlé du Technion France et vous avez dit avoir fait vos études à l'université de Tel Aviv, comment avez-vous entendu parler du Technion, et comment avez-vous fait pour devenir Directrice Générale du Technion France ?**

C'est vrai que j'ai fait mes études à l'université de Tel Aviv, et ce n'est pas du tout antinomique. L'université de Tel Aviv est une excellente université pluridisciplinaire, comme les autres universités d'Israël d'ailleurs. Je dis d'ailleurs toujours que la compétition est saine, parce qu'elle nous permet de nous inventer, voire de nous réinventer chaque jour, et d'être meilleur que nous ne l'étions la veille. Le Technion est une école d'ingénieurs que je connaissais puisqu'un membre de ma famille en a été un grand chercheur de mathématiques, et puis doyen de la Faculté de mathématiques.

C'est la rencontre avec Peretz Lavie, aujourd'hui Président du Technion et à l'époque VP des relations internationales en charge de toutes les représentations du Technion dans le monde, qui a été l'élément déclencheur. Il est venu en France avec dans l'idée qu'il y avait une « association », le Groupement Français des Amis du Technion (GFAT), doté de belles

âmes, mais qui n'était pas suffisamment connue. Il souhaitait redynamiser cette association et pour cela, identifier quelqu'un de l'écosystème local. Nous nous sommes rencontrés, et nous ne nous sommes plus quittés.

Depuis lors « l'association » est passée au stade d'agence, de plateforme, jusqu'à devenir aujourd'hui un acteur majeur de ces deux écosystèmes.

Pour tout dire, voilà déjà quinze ans, et c'est comme si c'était hier. J'ai bâti, et je dois le dire en toute humilité, une stratégie concrète de positionnement du Technion pour ce qu'il est, et non pas pour où il est, et ce sans complaisance. Grâce à cet aspect totalement pragmatique et rationnel, j'ai pu bâtir des ponts dans le domaine de la recherche, de l'innovation, de la science et de la technologie entre la France et Israël, en considérant que ce sont deux pays, deux cultures et deux civilisations profondément différents, aussi bien dans leur mode de pensée que de fonctionnement et qui pourtant, ont tout à faire ensemble. Tout l'art est d'accepter l'autre dans ce qu'il a de différent de soi. J'ai été à la conquête des grands groupes industriels en France, parce que j'ai toujours considéré que la niche industrielle était fondamentale pour l'écosystème israélien, pour le Technion. C'était quelque chose de majeur, parce que pour rappel, il y a 12 ans, 15 ans, 20 ans, la start-up nation n'était pas née. On n'en parlait pas. Ce qui se véhiculait dans l'esprit collectif à propos d'Israël, c'était plus l'aspect géopolitique, géostratégique, le conflit israélo-palestinien et plus en général, avec les voisins d'Israël. J'ai choisi délibérément et certainement parce que je suis aussi israélienne, de m'extraire de ce contexte là, et de positionner le Technion comme ce qu'il est, et avec cela, Israël en général, un territoire universel d'innovation.

Il faut dire qu'il y avait un intérêt certain à faire que le Technion se rapproche de la France. Après les États-Unis et la Chine, la France est aujourd'hui, grâce à ma vision et ma stratégie de coopération, le troisième partenaire économique du Technion.

- **Qu'est -ce que vous avez apporté au Technion France, et qu'est que le Technion France vous a apporté ?**

Quand Peretz Lavie a décidé de raviver l'âme du Technion France en 2002, il ne pouvait absolument pas s'imaginer qu'aujourd'hui le Technion France deviendrait un petit empire dans l'écosystème français.

Aujourd'hui, quand vous dites Technion France, Technion, ou même Muriel Touaty, trois notions vous viennent à l'esprit : professionnalisme, excellence, et coopérations bilatérales.

Ce que le Technion France m'a apporté ? Certainement une forme d'épanouissement, de construction de mon être, et beaucoup de travail. Beaucoup de travail, parce qu'on n'a rien sans rien.

Aujourd'hui, je crois que je suis au bon endroit, au bon moment, et avec les bonnes personnes, tant au Technion France avec mon équipe, qu'avec ma famille de cœur et de d'esprit qu'est le Technion.

- **Au cours de votre parcours, vous avez affronté de nombreux obstacles. Lesquels sont-ils et que vous ont t-ils inculqués ? Sont-ils liés à la difficulté de revendiquer le Technion pour son excellence, et non pas pour où il est situé ?**

On me pose souvent la question : comment ce fait-il que tu arrives à valoriser le Technion pour ce qu'il est, à créer des partenariats avec les industries françaises, avec les universités, alors qu'il y a le BDS, de l'antisémitisme ?

Ma réponse est simple, oui il y a le BDS, oui il y a de l'antisémitisme. On espère qu'avec le temps il n'y en aura moins, voire pas du tout. Mais les obstacles font partie de la vie, ils sont récurrents. Tous les jours où on se lève, il y a des obstacles. Il faut les voir comme un défi de la vie. Les transcender fait aussi parti de notre parcours initiatique.

- **Est-ce que bâtir tout cela a été plus dur pour vous, en tant que femme ? Y'a-t-il plus d'obstacles pour une femme dans le monde entrepreneurial?**

J'en profite pour rendre hommage à Simone Veil qui a beaucoup œuvrée pour la condition de la femme, son émancipation et surtout sa liberté.

Je dois dire, encore une fois certainement parce que je suis passée par la « case » Israël et celle de l'armée, que je ne me suis jamais ressentie, comme différente d'un homme. Il y a effectivement des inégalités aujourd'hui encore entre les femmes et les hommes, que se soit dans le domaine des rémunérations, de la présence dans les comités d'administration, ou même dans la recherche.

Je me battrais toujours dans ma condition de femme comme un homme pourrait le faire d'ailleurs, pour l'excellence sans compromis, pour construire des projets et au-delà de tout, pour les concrétiser. Les femmes doivent être de plus en plus présentes dans les universités, dans la recherche, dans la création de start-up, et au Technion, et elles le sont de plus en plus. On voit beaucoup de femme dans les laboratoires, on voit beaucoup de femmes entrepreneuses, créatrice de start-up investisseuses. Je suis très confiante pour le devenir des femmes dans les décennies à venir.

- **En tant que femme entrepreneuse, à la tête du Technion France, quels conseils donneriez-vous à de jeunes entrepreneurs ?**

Ne jamais lâcher, oser, aller jusqu'au bout de soi même, de ses projets. Combattre dans le bon sens du terme. Aller à la conquête de soi même, des autres, agir, construire ; même si ça passe par des déboires et des échecs, car ce sont eux qui nous construisent, et toujours le faire avec cette énergie vitale et cette ténacité bien placée.

En un mot, ne jamais lâcher et être doté de ténacité et de grande lucidité.

- **Comment en êtes vous venu à vous diriger vers l'univers de la start-up ?**

C'est la « start-up » qui est venue à moi et au-delà de la start-up, c'est l'innovation. Il n'y a pas de hasard dans la vie. C'est le côté pionnier voire embryonnaire porté par

l'opportunité de créer quelque chose, de le voir grandir, qui m'a attiré. C'était le cas du Technion France que j'ai commencé à développer en 2002, à l'époque où la « Start up Nation » n'existait pas encore.

Pour moi, chaque jour est un nouveau jour, il est en fait comme le premier. Il me force à aller à la conquête de nouveaux territoires, de nouveaux interlocuteurs, de nouveaux marchés, de nouveaux espaces, et je pense que c'est cela, être un « Bâtitteur ». En fait, je suis une bâtitseuse. J'aime bâtir, faire grandir, challenger et être dans le renouvellement perpétuel.

- **Quel est le projet de start-up qui vous a le plus marqué au cours de ces années ?**

Je dirais que l'ensemble des projets qui rendent des services et du confort aux patients et aux citoyens m'ont beaucoup marqués. Par exemple l'exosquelette de ReWalk, jolie start-up technologique issue Technion qui aide les paraplégiques à remarcher, ou encore l'application Breezometer, dans le domaine de la qualité de l'air. En France l'exemple de Soft Bank Robotics avec de Buddy dans la robotique et de l'assistantat pour la silver économie.

- **Quels sont les prochains défis?**

Une utopie peut-être, celle de la sérénité dans le monde et dans les âmes.

- **Les coopérations économiques ont-elles cette vocation là ?**

Absolument. La science, la technologie, comme l'art, la poésie, la musique, la culture, sont des valeurs universelles. Ces valeurs universelles, par l'éducation et la transmission du savoir transcendent l'ignorance et la malveillance.

- **Enfin pour terminer, si vous deviez choisir une figure emblématique que vous avez rencontrée au cours de ces années de travail, laquelle serait-elle ?**

(Rires) Des figures emblématiques j'en ai rencontré beaucoup.

Une femme que j'affectionne énormément est Edith Cresson. Cela n'a rien à voir avec ses liens politiques, mais avec sa personne. Elle est dans la lignée de ces femmes comme Simone Veil, et elle mériterait selon moi, d'être mieux connue.

- **Pour conclure cet entretien, un mot pour définir votre parcours ?**

Savoir identifier les belles choses de la vie, et surtout savoir les saisir.

Interview réalisé par Naomi Philippe, Science po Promotion 2019.