

Fondation Prospective et Innovation

Cercle des entrepreneurs du futur

Impertinences2011

Onze contributions
pour penser et agir autrement

Préface de **Jean-Pierre Raffarin**

■■■■ La
documentation
Française ■■■■

Grand Prix de l'impertinence 2011

Préface 7

JEAN-PIERRE RAFFARIN

Avant-propos 11

CHRISTIAN FORESTIER, MICHEL GODET

Grand Prix

**« Espelette » : une histoire qui ne manque pas
de piment** 17

ANDRÉ DARRAIDOU

Grand Prix

**« Il n'y a pas de métiers pourris,
il n'y a que des patrons blets »** 37

ALAIN FRIBOURG

Prix

**Impertinences logistiques : plaidoyer prospectif
pour une nouvelle compétitivité subsaharienne** 43

YANN ALIX

Prix

Énergie : le nucléaire en plein séisme 59

JACQUES FOOS

Prix

**Pour la promulgation d'une charte de l'islam
en Europe** 73

CLAUDE SICARD

Prix

Les verts contre l'environnement (et le reste) 89
RÉMY PRUD'HOMME

Prix

**Innover ou gaspiller : la révolution simple
du lavage des mains** 105
GILLES GAREL, DENIS CROTTET

Prix

La ville durable doit être rentable ! 115
ISABELLE BARAUD-SERFATY

* * *

**Quelques médias en voie de disparition :
de la presse à la bande dessinée** 125
GILLES CIMENT, STÉPHANE NATKIN

**Libérer l'innovation pour un urbanisme durable :
l'expérience du bonus de COS** 131
CYRILLE DUCHEMIN

La retraite autrement 147
JACQUES BICHOT

Préface

Pertinence de l'impertinence...

La nuance entre ce qui est juste, ce qui touche juste, et ce qui est un peu juste est, on le sent, capitale. Le même mot pourtant sert à désigner une situation de justice, de justesse et de manque respectivement, c'est-à-dire des états bien différents.

C'est un peu l'inverse de cet état de polysémie d'un même mot qui s'attache au couple pertinence/impertinence. On les dirait contraires, et pourtant ces deux mots parlent de la même chose. Une chose infiniment délicate à établir, encore plus à maintenir, et qui s'apparente beaucoup à la justesse évoquée ci-dessus.

Car rien n'est plus pertinent que l'impertinence, en ce sens que, par nature, elle procède de la pertinence, à la manière dont l'humour lui aussi consiste à montrer le sens profond d'une situation en cessant de la prendre au sérieux. Aussi éloignée de l'insolence que l'humour l'est de la dérision, l'impertinence a cette force lapidaire de pointer vers le sens de ce qui est pertinent, mais qu'on peine à voir en général parce que trop de déterminants en compliquent l'intelligence, trop d'oripeaux en occultent les formes. La pertinence se dérobe toujours et ne demeure jamais, car tout

change : c'est l'impertinence qui, par sa liberté aux antipodes de l'incorrection, en permet le relevé correct, toujours à reprendre.

Or, dans un temps de complexité rendue exponentielle par le passage de toutes choses à la dimension mondiale, qui déborde les cadres de pensée établis, s'il devient nécessaire d'inventer la grammaire d'une pensée complexe pour accéder à la *compréhension* du réel, il est encore plus urgent de recourir aux fulgurances de visions simples, mais justes pour parvenir à l'*intelligence* du réel, indispensable à l'action.

Tel est le service roboratif que rend à notre temps le Grand Prix de l'impertinence, créé à l'initiative de Michel Godet, orfèvre en la matière, par le Cercle des entrepreneurs du futur qu'il anime. Soutenu depuis 2009 par la Fondation Prospective et Innovation, créée en 1989 par René Monory et François Dalle, et que j'ai l'honneur de présider, ce prix récompense des textes acérés et insolites qui, tel le petit caillou dont se servit David pour abattre au moyen d'une fronde le géant cuirassé Goliath, frappent où il faut : à la tête, et par surprise.

L'innovation, matrice du renouveau, n'a jamais fonctionné autrement. Elle est la pierre angulaire, et anguleuse, de toute prospective, puisqu'elle enfante des futurs que la prolongation des tendances ne comportait pas. Dans sa mission de veilleur d'avenir, la Fondation Prospective et Innovation trouve auprès des impertinents auteurs primés par

ce Grand Prix des repères révélateurs, tantôt d'écueils jusque-là indiscernés, tantôt de courants encore imperceptibles ou de vents naissants à mettre à profit. La publication de ces textes aidera tous les citoyens soucieux des responsabilités de l'homme libre à y voir, eux aussi, plus clair.

Jean-Pierre Raffarin
ancien Premier ministre
sénateur de la Vienne
président de la fondation
Prospective et Innovation

Avant-propos

En hommage à Jacques Marseille, membre du jury jusqu'à sa disparition en février 2010. La pertinence de son impertinence manque à tous ses amis et au débat d'idées.

Le Cercle des entrepreneurs du futur, créé en 2003, comprend plus d'une cinquantaine de membres organismes et entreprises partenaires rassemblés dans le même esprit d'évergétisme : réaliser « le bienfait public à partir des libéralités privées ». Le Cercle a pour principal objectif de penser et d'agir autrement en contribuant à la société de la connaissance et en soutenant l'entrepreneuriat ainsi que les initiatives locales de développement.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le Grand Prix de l'impertinence, lancé en 2007 par le Cercle des entrepreneurs du futur. Ce dernier est, depuis 2009, un projet commun du Centre national de l'entrepreneuriat (CNE-Cnam) et de la Fondation Prospective & Innovation, organisé comme les précédents avec l'appui de l'Académie des technologies, de l'Agence nationale de la recherche (ANR), de la Datar.

Ce 4^e Grand Prix était centré sur les réflexions impertinentes (dont la veine apparaît limitée à quelques grandes plumes généralement connues), mais aussi élargi aux initiatives et actions de terrain dont la réussite constitue autant de bonnes nouvelles. C'est la raison pour laquelle la cuvée 2011 est plus riche en contributions reçues. Leur nombre a augmenté d'un tiers. Ce succès a conduit le jury à reporter la communication des résultats au 21 septembre 2011. Ce report a permis de sortir, en même temps, le livre *Impertinences 2011* rassemblant les onze textes sélectionnés par le jury. Le même jour a été lancée la 5^e édition du Grand Prix de l'impertinence et des bonnes nouvelles pour 2012 et 2013.

(*) Créé en 2003, le Cercle des entrepreneurs du futur est piloté par le CNE (Centre national de l'entrepreneuriat), un institut du Cnam, appuyé plus particulièrement par cinq membres bienfaiteurs : Epita, la FNTP, Syntec Numérique, CapGemini, Sopra Group . Il comprend plus d'une cinquantaine de membres, dont certains bienfaiteurs : Adecco, Bel, la CGPME, Colas, la DGAC, Devoteam, ERDF, France Télécom, Monceau Assurances, Quick, la SNCF, Schneider Electric, Soparind Bongrain. <http://www.lapropective.fr/cercle>

Les réponses pouvaient être individuelles ou collectives. Elles devaient privilégier le côté inductif et à contre-courant des idées dominantes ou témoigner d'initiatives et d'innovations réussies dans des contextes difficiles.

Elles ont été évaluées par un jury présidé par le recteur Christian Forestier, administrateur général du Cnam.

Les membres de ce jury sont désignés de manière *intuitu personae* et ne pouvaient donc se faire représenter, ni répondre personnellement à l'appel. Une large publicité a été assurée par les partenaires pour la diffusion de cet appel et des réponses primées.

Pour l'année 2011, le jury a décerné deux Grands Prix d'un montant de 5 000 €, six prix d'un montant de 2 500 € et a remarqué trois autres textes pour publication :

Grand Prix :

- « Espelette » : une histoire qui ne manque pas de piment, *André Darraidou*
- « Il n'y a pas de métiers pourris, il n'y a que des patrons bleus »,
Alain Fribourg

Prix :

- Impertinences logistiques : plaidoyer prospectif pour une nouvelle compétitivité subsaharienne, *Yann Alix*
- Énergie : le nucléaire en plein séisme, *Jacques Foos*
- Pour la promulgation d'une charte de l'islam en Europe, *Claude Sicard*
- Les verts contre l'environnement (et le reste), *Rémy Prud'homme*
- Innover ou gaspiller : la révolution simple du lavage des mains,
Gilles Garel & Denis Crottet
- La ville durable doit être rentable !, *Isabelle Baraud-Serfaty*

Outre ces huit récompenses, le jury a distingué pour publication les trois communications suivantes :

- Quelques médias en voie de disparition : de la presse à la bande dessinée, *Gilles Ciment & Stéphane Natkin*

- Libérer l'innovation pour un urbanisme durable : l'expérience du bonus de COS, *Cyrille Duchemin*
- La retraite autrement, *Jacques Bichot*

Christian Forestier, Michel Godet

LES MEMBRES DU JURY DU GRAND PRIX 2010

- Jean-Pierre Alix** (conseiller à la Présidence, CNRS)
Marie-Hélène Aubry (consultante)
Gilbert Azoulay (directeur délégué, AEF)
Jean-Claude Bouly (professeur du Cnam)
Anne Brunet-Mbappe (enseignant chercheur à Advancia)
Stéphane Cordobes (conseiller à la Datar, professeur au Cnam)
Pierre Chapuy (professeur au Cnam)
Michèle Debonneuil (inspection générale des finances)
Gérard-François Dumont (professeur à la Sorbonne)
Philippe Durance (professeur au Cnam)
Yves Farge (Académie des technologies)
Christian Forestier (administrateur général du Cnam)
Michel Godet (professeur au Cnam, animateur du Cercle)
Michel Griffon (directeur général adjoint de l'Agence nationale de la recherche)
Marjorie Jouen (conseillère à *Notre Europe*)
Alain Lebaube (journaliste)
André Letowsky (consultant)
Marc Mousli (consultant)
Maria Nowak (présidente de l'ADIE)
Malika Sorel (membre du Haut Conseil à l'intégration)
Jacques Theys (ancien directeur du Centre de prospective, ministère de l'Équipement)
Jean-Marc Vittori (*Les Échos*)

Quelques médias en voie de disparition : de la presse à la bande dessinée...

GILLES CIMENT, STÉPHANE NATKIN

Résumé

Numériser, est-ce la panacée ou le déclin ? Confiné dans un débat stérile entre les protecteurs de niches numérisées et les tenants d'une industrie en déclin qui serait revitalisée par le numérique, l'enjeu réel, l'apparition de nouvelles formes de contenus et d'écritures, est oublié. Dans cet article nous tentons de dégager les forces et faiblesses françaises dans ce domaine.

En décembre dernier le ministère de l'Industrie lançait un appel d'offres « grand emprunt » sur le thème du patrimoine numérique. Si la numérisation est considérée comme la forme ultime de conservation, le numérique, lui, tue... La chose est consommée en matière de musique, l'inquiétude est grande dans la presse, les éditeurs de livres commencent à négocier leurs territoires avec Google et autres

Gilles Ciment est directeur général de la Cité internationale de la bande dessinée et de l'image (Angoulême).

Stéphane Natkin est professeur au CNAM, membre du conseil d'administration de Cap Digital et directeur de l'ENJMIN, École nationale du jeu et des médias interactifs numériques (Angoulême).

Apple, tandis que certaines professions ont une vague conscience qu'elles sont une race de dinosaures qui n'existera plus dans quelques années. Pendant ce temps la fête continue : de la rentrée littéraire foisonnante à la fréquentation des salles de cinéma (record en 2010) en passant par le Salon du livre de Paris ou le Festival international de Bande dessinée... on festoie pour oublier cette odeur de charogne. Ceux qui daignent répondre aux inquiétudes sont formels : de toute façon la transition vers le tout-numérique n'est pas discutable ; comme toute révolution, celle-ci comptera ses morts... mais ce sera mieux après. Et puis quoi, pourquoi diable serait-on «contre» le numérique ? N'est-ce pas, après tout, un formidable moyen de conservation et de diffusion culturelles ? Ainsi, il suffirait de numériser un contenu pour en faire un contenu numérique. La télévision numérique, c'est de la télé avec les mêmes producteurs et les mêmes consommateurs, sauf que c'est numérique et sur écran HD, bientôt en 3D. Pour la bande dessinée, il suffirait d'un bon scan et d'un débit raisonnable et le «petit Mickey» sera en ligne. Sur l'iPhone c'est un peu plus compliqué, question de mise en page, mais avec l'interface tactile et un doigt pas trop gras, on peut dès aujourd'hui passer de case en case.

Le seul problème qui reste à résoudre serait de vendre le contenu numérique dans un univers où tous les consommateurs ne consomment que du gratuit... Une fois que le modèle économique sera trouvé, tout sera comme avant. Ça pourrait même être mieux, entend-on : plus de grève du Syndicat du livre, plus d'intermédiaires coûteux comme les libraires, les kiosques à journaux et les salles de cinéma... On en garderait quelques-uns juste pour le principe, les lancements promotionnels (durée d'un film en salle : un jour) et la conservation du patrimoine (analogique).

Cette vision «économico-technique» ne vivra pas plus d'une décennie. Il faut un peu plus de créativité pour appréhender ce qu'est réellement *le* numérique. Le courrier électronique n'est pas né de la numérisation du courrier papier, le Web n'est pas la numérisation des fonds documentaires, pas plus que les réseaux sociaux ne sont la numérisation des clubs de bridge.

C'est une nouvelle écriture qui est en train de se créer. Elle s'appelle le transmédia. De quoi s'agit-il ? D'inventer des contenus qui n'existent et ne vivent que par les interactions entre différents médias. Le jeu vidéo a été pionnier dans ce domaine. En 2003, Eric Viennot produisait *In Memoriam*, un jeu qui nécessitait d'enquêter sur le Web, qui relevait du spectacle vivant puisque, *via* le courriel et le téléphone,

le joueur entrain en contact avec des acteurs et utilisait les codes et les moyens de production esthétiques de la série TV. Le jeu est ensuite devenu un réseau social qui a créé ses propres épisodes, échappant au contrôle de son créateur. Aujourd'hui, de plus en plus d'artistes, de créateurs et d'auteurs conçoivent leur œuvre comme multidimensionnelle. La mise en réseau des médias autorise désormais des interactions et la mise en commun de différentes disciplines au service d'un même propos ou d'une même démarche : il en va ainsi de l'adaptation de bandes dessinées au format numérique, pour le cinéma, pour le jeu vidéo, etc., ou de la conception multidimensionnelle dès l'origine de l'œuvre.

Parallèlement, un grand nombre d'auteurs migrent désormais du livre à l'animation, du cinéma à la programmation informatique. Ce qui annonce, depuis quelques années, une nouvelle génération d'auteurs pluridisciplinaires... En quoi le transmédia, c'est-à-dire les nouveaux et multiples formats, influent-ils sur les contenus culturels ? Comment les nouvelles formes de médiations (web streaming, e-pub, blogs, etc.) transforment-ils les rapports tout au long de la chaîne «conception- production-diffusion-réception» ? A-t-on le droit d'exiger que le débat public se hisse à la hauteur des nouveaux enjeux, au-delà de la simple approche du marché potentiel ?

Au-delà de l'enjeu culturel, se pose avec force un enjeu stratégique pour le renforcement des capacités de la France dans le domaine des nouvelles technologies de la création et de la diffusion. Alors qu'Eric Besson vient de lancer le Conseil national du numérique et une consultation nationale sur le sujet, il faut surtout éviter de ne voir que deux aspects qui, jusqu'à présent, concentrent les énergies : la réindustrialisation par le silicium et les ruptures technologiques. Tous les experts savent que, à quelques exceptions près (par exemple autour de Grenoble et Marseille), les fondeurs et les assembleurs pour le monde entier sont, pour quelques décennies, en Asie. Les ruptures technologiques sont, en revanche, à notre portée, mais c'est bien dans l'écriture, prise au sens large, le design des interactions, la cocréation avec les usagers... que se situe le véritable défi. Pour reprendre les quelques exemples récents, le succès de Google repose bien sur une technologie innovante d'exploration du Web, mais ce qui le distingue de ses concurrents, c'est sa pratique de diffusion ; Facebook s'appuie sur des moyens presque banals, mais créé un nouveau type de relations ; Twitter exploite le « chat » qui existait depuis plus de dix ans dans les jeux massivement multi-joueurs et, bien avant, sur notre Minitel, mais Twitter constitue une autre façon de partager ce *chat*.

Il est donc indispensable de montrer et promouvoir ces nouvelles possibilités d'expression. C'est l'expérimentation dans l'interaction entre le lecteur et le journal qui doit devenir le cœur des formations de journalistes ; c'est la production de contenus courts et transmédia que les chaînes de TV doivent porter ; et la bande dessinée interactive doit être valorisée dans tout festival dans le domaine. Les principes d'écritures et les techniques d'interaction, qui ne sont pour l'instant que l'apanage du jeu, seront la forme de ces nouveaux médias.

Dans ce domaine, la France a de véritables atouts.

De l'événementiel à la communication politique, quelques grands acteurs du monde des médias, tels Orange et Arte, ont conscience de l'importance de cette nouvelle forme et se sont lancés dans la production.

La France dispose d'écoles qui lui sont enviées dans le monde entier. L'enseignement basé sur les projets et la créativité des étudiants n'existe pour l'instant pas en Chine, et peu en Asie. Profitons encore quelques années de cette avance en matière de formation de créatifs. De plus, ces écoles sont basées sur un système universitaire souvent décrié, mais qui a ses atouts : à qualité égale d'enseignement, un Master jeu vidéo coûte à un élève 300 € par an à Angoulême, contre 30 000 dollars par an à Pittsburg.

Les jeunes créateurs de contenus maillent notre territoire d'entreprises innovantes. Leurs faiblesses sont d'être trop petites et pas assez solidaires. Mais quand ils se regroupent et se structurent, ils acquièrent force et visibilité. L'image de quelques-uns de nos pôles de compétitivité, tel Cap Digital, est devenue, en quelques années, incontestable.

Cependant, il reste encore pas mal de chemin à faire face à des concurrents aussi dynamiques que le Canada ou Singapour. Pour cela, quelques principes élémentaires :

- Ne pas s'asseoir sur les positions « acquises » : ne touchez pas à mon beau journal en papier, mes bobines de film 35mm, mes émissions en prime time et mon défunt marché des CD.
- Ne pas considérer que la numérisation des dites positions acquises constitue une nouvelle forme de communication.
- Ne pas confondre nouvelle forme de communication et rupture technologique. Les deux sont nécessaires mais à des stades différents. C'est l'utilisation d'une

ex-rupture technologique, vieille de quelques années, pour créer de nouveaux types de contenus qu'il faut rechercher.

■ Cesser, dans tous les systèmes d'incitation, de ne compter que les emplois directs. Les usines à idées ne rivalisent pas de ce point de vue avec les usines à objets, mais notre système culturel nous permet d'être hautement plus compétitif dans le domaine des usines à idées que dans celui des usines à objets.

■ Ne pas diminuer, comme on l'a vu récemment, le soutien aux jeunes entreprises innovantes, mais au contraire l'étendre aux jeunes entreprises créatives.

■ Favoriser l'arrivée des créateurs, jeunes et vieux, modérés et barjots, blancs, jaunes, noirs ou verts en France. C'est ce qui a fait de Paris, durant une grande moitié du XX^e siècle, une des capitales de l'art et de la culture.

Il est donc temps d'ouvrir un débat sur cette révolution majeure, de valoriser les acteurs porteurs des transformations en cours autant que d'associer des filières et métiers qui ne les vivent que comme une menace. Culture, industrie, recherche... s'agit-il là de débats mineurs ? Ou au contraire d'un débat hautement *politique*, à moins que la politique, partout ou presque, ne disparaisse elle aussi... numérisée ?