

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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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.lapro prospective.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*)

# « Il n’y a pas de métiers pourris, il n’y a que des patrons bleus »\*

ALAIN FRIBOURG

## Résumé

J’ai passé 15 ans à redresser des entreprises en difficulté et chaque fois on m’a expliqué que les difficultés venaient de phénomènes exogènes (la crise, la concurrence, les délocalisations dans des pays à bas taux de main-d’œuvre, la politique d’achats des donneurs d’ordre, les charges sociales, les impôts...).

Il est curieux de constater que lorsqu’une entreprise est performante, le patron s’en attribue le mérite alors que lorsqu’elle ne va pas bien il n’est que l’innocente victime d’un environnement hostile. Or, l’expérience m’a appris que, dans la plupart des cas, les éléments exogènes n’avaient été que les accélérateurs ou les révélateurs d’une crise inévitable du fait de phénomènes endogènes.

Dans le meilleur des cas, le patron n’a pas vu la menace et n’a pas su adapter son entreprise à un environnement en changement.

Dans le pire des cas, il a été à l’origine de la crise en modifiant, volontairement ou non, un des éléments fondamentaux de la performance de l’entreprise.

**Alain Fribourg** a été jusqu’en 2009 le président de *Dirigeants & Investisseurs*, cabinet spécialisé dans le redressement d’entreprises.

(\*) Jean-Marie Descarpentries

## L'échec n'est pas une fatalité

L'automobiliste qui, un petit matin d'hiver sur une route de campagne, dérape sur une plaque de verglas, expliquera à tout le monde que la cause de son accident est le verglas. Il oubliera de dire que beaucoup de voitures sont passées avant et après la sienne, sans se retrouver dans le fossé. Certes, il y avait du verglas mais d'autres ont su l'anticiper et adapter leur conduite. Peut-être simplement ont-ils eu de la chance...

J'ai été pendant trois ans chef d'entreprise en Vendée, dirigeant la filiale d'un grand groupe. Cela m'a permis de côtoyer le patronat local, qui a bâti toute une série de *success stories* et m'a conforté dans l'idée qu'il n'y a pas de fatalité de l'échec pour celui qui anticipe les évolutions, qui accepte de se remettre en cause, qui est capable de s'adapter et d'adapter son entreprise aux modifications des marchés.

Comment expliquer autrement le succès de Fleury Michon qui, grâce à Yves Gonnord et à Roger Colin, a survécu à tous ses concurrents historiques, disparus les uns après les autres ? Cette entreprise a su faire évoluer son métier de charcutier traditionnel basé au départ sur l'abattage et la découpe en allant vers le jambon libre-service, les plats cuisinés et le surimi.

Fleury Michon est restée une entreprise familiale qui réalise un chiffre d'affaires de plus de 500 M€, pour l'essentiel en grandes et moyennes surfaces, et emploie plus de 3 500 personnes, dont l'essentiel en France.

Il est difficile de réussir dans la fabrication de meubles et quasiment impossible de gagner de l'argent en les fabriquant en France.

Gautier, pourtant, sous l'impulsion de Dominique Soulard, emploie 1 000 personnes et 97 % de sa production est réalisée dans ses usines françaises, ce qui ne l'empêche pas de vendre en France à la grande distribution et d'exporter des meubles *made in France* au Moyen-Orient, en Russie et en Inde.

Cette entreprise a fait l'objet d'un LBO qui a failli la faire mourir. Elle n'a survécu que grâce à la résistance de son patron contre des actionnaires prédateurs. On se rappelle la grève du personnel de Gautier en 1999 s'opposant au limogeage de Dominique Soulard par les actionnaires de l'époque. Un nouveau LBO a permis à la famille Soulard de reprendre l'entreprise.

Je pourrais citer beaucoup d'autres exemples, en Vendée ou dans d'autres régions, de succès extraordinaires d'entreprises dans des secteurs considérés comme sinistrés, voire condamnés, grâce à de l'innovation, à de la créativité et à l'aptitude à profiter de niches.

## Le danger des apprentis sorciers

Mon expérience de redressement d'entreprises m'a sans doute plus appris sur ce qui conduit à l'échec que sur ce qui permet de garantir le succès.

L'une des méthodes qui fonctionne le mieux pour mettre son entreprise en difficulté est pour un patron, généralement récemment nommé, d'en changer le *business model* avant d'avoir compris les conditions de son succès.

Je suis intervenu, à la demande d'investisseurs financiers, dans beaucoup d'entreprises ayant fait l'objet d'un LBO et qui deux ou trois ans après se trouvaient être en grande difficulté.

Or, généralement, ne font l'objet de LBO, après de longues et coûteuses *due diligences*, que des entreprises performantes. Le *business plan* sur lequel est basé l'acquisition est souvent optimiste à la marge, mais très rarement fondamentalement erroné. Par ailleurs, sauf cas d'activité très technologique ou sensible à des effets de mode, il est rare que les fondamentaux d'une entreprise, en termes de marché et de concurrence, soient bouleversés en deux ou trois ans.

Cependant, j'ai vu des entreprises qui, au moment de leur acquisition, avaient une excellente profitabilité, perdre de l'argent deux ou trois ans après, et cela n'était pas dû aux effets négatifs qui peuvent découler d'un LBO, mais à des problèmes de management.

Un nouveau patron qui prend les commandes d'une entreprise performante doit faire preuve de beaucoup d'humilité. Son premier travail doit consister à comprendre quels sont les ressorts de la performance de son entreprise, quels sont ses points forts, ses avantages concurrentiels qui expliquent sa performance, et bien sûr, qui sont les personnes-clé qui ont bâti le succès et qui le maintiennent.

Il est clair que le précepte selon lequel « on ne change pas une équipe qui gagne » peut conduire à la longue à un immobilisme dangereux dans un monde qui change.

Mais modifier les fondamentaux d'une entreprise avant d'avoir compris ce qui fait son succès peut être fatal.

Or, la tentation est grande pour un patron de démontrer sa supériorité par rapport à son prédécesseur, de vouloir la rupture, le changement des habitudes, de chercher à imprimer sa marque...

Ses actionnaires le poussent souvent à faire surperformer une entreprise déjà performante, au risque de remettre en cause cette performance.

## **Le danger des idées reçues**

Il est également dangereux pour un chef d'entreprise de succomber aux modes et de tenir pour argent comptant ce que tout le monde répète.

La délocalisation mal maîtrisée ou mal comprise a ainsi fait des ravages au cours des dernières années avant qu'on ne s'aperçoive que c'était loin d'être une solution à tous les problèmes. En délocalisant une production dans un pays à bas coût de main-d'œuvre, on n'économise dans la plupart du temps que sur le poste de la main-d'œuvre directe. Il faut donc bien vérifier que cet élément est fondamental pour la compétitivité du produit à tel point que les frais induits (encadrement, frais de logistique, frais financiers) seront facilement absorbés et que l'allongement des délais de transport ne va pas entraîner une dégradation du service au client.

J'ai ainsi connu un grand groupe d'électronique grand public délocalisant successivement dans des pays toujours moins chers la production de ses téléviseurs, alors que la main-d'œuvre directe représentait moins de 20 % de leur prix de revient et que le problème de compétitivité provenait d'une conception trop coûteuse en matière, qu'aucune délocalisation ne pouvait régler. On ne faisait que délocaliser son incompétence...

J'ai également connu une entreprise de mode qui du fait de la délocalisation était incapable de faire des réassorts rapides sur les modèles de sa collection qui marchaient le mieux, et qui aurait gagné beaucoup d'argent si elle avait été capable de livrer à temps, mais perdait toutes ses ventes du fait de cette incapacité. Bien avant que ce soit la mode de «relocaliser», cette entreprise a été sauvée en rapatriant la production chez des sous-traitants en Alsace et dans le Choletais.

## Ce que le patron ne sait pas, ses collaborateurs le savent

Ainsi que je le disais, j'ai connu beaucoup de cas où les difficultés de l'entreprise étaient récentes et provenaient vraisemblablement plus d'une décision interne que d'une modification de l'environnement.

C'est le cas où le redressement de l'entreprise est le plus aisé, sous réserve de pouvoir intervenir rapidement.

La méthode est simple. Elle consiste à dialoguer avec les salariés de l'entreprise pour comprendre pourquoi l'entreprise était performante deux ou trois ans avant et ce qui a changé. Ces entretiens individuels ne doivent pas se limiter aux cadres dirigeants. Dans une PME, il est souvent utile de rencontrer une vingtaine de personnes à tous les niveaux de la hiérarchie.

Les questions sont simples : qu'est-ce qui ne va pas ? Que faudrait-il faire pour que ça aille mieux ? Qui sont les personnes-clé ?...

Bien sûr, il faut également analyser les chiffres, les comptes de résultats, la trésorerie mais c'est des entretiens avec les membres du personnel que ressortent les éléments fondamentaux du plan de redressement de l'entreprise basés sur la compréhension de sa performance passée.

Il est alors très frustrant pour le chef d'entreprise de constater qu'une personne, certes spécialisée dans le redressement, mais étrangère à l'entreprise, à son métier et à son marché, peut, en quelques jours, en parlant à ses collaborateurs, comprendre l'origine des difficultés et bâtir un plan de redressement.

La plupart du temps, il s'agit au sens informatique du terme d'un *reset*.

Lorsqu'un ordinateur se met tout d'un coup à ne plus fonctionner correctement, il suffit, très souvent, de le remettre dans la configuration où il se trouvait quand il fonctionnait pour qu'il retrouve ses performances. Cela est assez simple à faire puisque les systèmes d'exploitation sont dotés de programmes de restauration qui permettent de remettre les ordinateurs dans la configuration antérieure, et de supprimer tout ce qui a pu perturber leur fonctionnement.

Dans l'entreprise, les virus sont plus compliqués à éliminer. Il n'existe pas de logiciel standard de restauration mais le principe reste le même. Il s'agit, en faisant du sur-mesure, de remettre l'entreprise dans ses conditions de performance.

Cela étant, les dégâts induits par les erreurs de management peuvent être importants. Il faut souvent restaurer la confiance des clients. Il faut aussi reconstruire une équipe dont les meilleurs éléments ont quitté l'entreprise, soit parce qu'ils voyaient venir le désastre, soit parce qu'ils s'opposaient à l'orientation du patron et se sont fait licencier.

## **Le poisson pourrit-il toujours par la tête ?**

Il est sans doute sévère et parfois injuste de considérer que le patron est le seul responsable des difficultés de son entreprise, mais l'expérience démontre que le poisson pourrit souvent par la tête.

Le chef d'entreprise est souvent arrogant, refusant la contradiction et sûr de détenir la vérité. Il a rarement l'humilité que transmet l'instructeur à l'apprenti-pilote, en lui expliquant que l'avion est fait pour voler et que lorsqu'on ne comprend plus rien à son comportement il suffit de lâcher un bref instant le manche et le palonnier pour comprendre quelle erreur on a fait dans le réglage de l'avion.

L'entreprise est faite pour fonctionner et le premier rôle du patron est, en toute humilité, de maintenir et de renouveler les conditions de sa performance en s'appuyant sur la compétence de ses équipes.

Les meilleurs chefs d'entreprise sont souvent les plus humbles et les plus discrets.