

**L'Allemand qui parie sur la France**

© Éditions Le Bord de l'Eau, 2015  
118 Rue des gravières – 33310 Lormont (F)

ISBN : 978 2 35687 xxx  
Dépôt légal : Juin 2015  
Impression : PULSIO (FR)

Droits de traduction et de reproduction réservés pour tous pays.  
Toute reproduction, même partielle, de cet ouvrage est strictement interdite.

Axel Rückert

# L'Allemand qui parie sur la France

*La boîte à outils d'un dirigeant  
d'entreprise franco-allemand  
qui veut faire gagner la France*

Le Bord de l'eau



## Sommaire

Remerciements	9
Préface de Hubert Védrine	11
Avant-propos : mettre fin à l'immobilisme	13
Un Allemand qui veut faire gagner la France	17
Quand rien ne va plus	21
De l'incapacité de réformer	27
Partager une vision et un programme	29
À situation exceptionnelle, solutions exceptionnelles	33
Rien n'est impossible	37
Le choix des priorités	41
Exécuter, exécuter, exécuter	47
Exploiter efficacement ses meilleurs atouts	51
Leadership, expérience et esprit d'équipe	53
Lancer tout dans les 100 premiers jours	57
Concilier le court et le moyen terme	61
Autre organisation, autres compétences	63
Assainir les finances	67
Relancer l'investissement	73
Forcer l'aboutissement du dialogue social	75
Changer les mentalités	79
Faire des expériences étrangères le laboratoire de l'action	83
Quelques bonnes idées appliquées par d'autres pays	89
Que retenir de l'Allemagne ?	93
Gagnant-gagnant avec Bruxelles	103
Rien sans les médias	107
Communiquer, communiquer, communiquer...	109
Corriger son image	111
Dépasser les attentes	113
Un impératif absolu : l'exemplarité	115
Persévérance et adaptation	117
Un cas d'école : faire baisser le chômage	119
Conclusion : être prêt pour l'échéance de 2017	135
CV Axel Rückert	139
Photos	141



## Remerciements

*Un grand merci à Fanny Anor, à Philippe Masson, mon ancien collègue partenaire chez McKinsey & Company, à Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères et ami de longue date... et, enfin, à mon épouse, Carole (à qui je dois le titre de cet essai et qui a toujours « parié » sur moi), et à ceux qui ont tous contribué à ce que ce premier « essai » ait été effectivement « transformé ».*





## Préface

*J'ai connu Axel Rückert quand le club Unesco de mon lycée (le lycée Albert Camus de Bois-Colombes), fondé par mon père Jean, a organisé des échanges avec les lycéens du lycée français de Berlin. Ceux-ci nous accueillait à Noël. Nous les recevions à Pâques. C'était en 1965-66. Des amitiés sont nées ainsi, notamment entre Axel et moi, et ont traversé les années.*

*Nous ne nous sommes jamais perdus de vue ensuite. Nous avons même participé ensemble à la campagne de Pierre Mendès-France à Grenoble, en 1968. Ensuite, Axel a fait sa vie et sa brillante carrière de manager, de redresseur d'entreprises et de consultant en France, ou depuis la France. J'ai connu pendant vingt ans la vie du pouvoir, période pendant laquelle j'ai été mêlé à tous les grands événements européens et franco-allemands. Après le difficile Conseil européen à Nice en décembre 2000, j'avais demandé à Axel une note de réflexion sur la relance des relations franco-allemandes, qui avait beaucoup intéressé mon homologue et ami Joschka Fischer.*

*Ces dernières années, j'ai admiré la façon dont l'Allemagne, après d'autres pays du nord de l'Europe, ou le Canada, s'est réformée pour reprendre le contrôle de sa dépense publique et donc sauver sa protection sociale. Presque tous les pays développés l'ont fait. Presque tous... pas tous. En 2014, constatant et déplorant la permanence des blocages français, j'ai proposé, dans « la France au défi », une coalition gauche-droite de courte durée pour mener les deux ou trois réformes clefs. Idée qui séduit l'opinion publique mais n'entraîne pas les forces politiques ou syndicales ou les groupes corporatistes qui ont un autre agenda et donc s'en méfient et même les redoutent.*

*Néanmoins le débat sur « comment réformer la France » bat son plein... dans les médias, les colloques, l'édition et les conversations.*

*Il m'a donc paru très intéressant, qu'enrichi par une longue expérience de manager de choc, un Berlinois de France, maintenant aussi français qu'allemand, « allemand de naissance et français d'adoption », connaissant intimement*

L'Allemand qui parie sur la France

*la culture économique des deux pays, ayant redressé une dizaine d'entreprises en difficulté, qui se désespère des blocages mais croit dans le potentiel français, sorte de sa réserve et livre au public ses réflexions. Celles-ci portent sur la méthode réformatrice et débordent sur des propositions ingénieuses et très concrètes issues de son expérience, pour assainir la France, relancer l'investissement, faire aboutir le dialogue social, et surtout faire baisser le chômage en créant de vrais emplois !*

*On pourra contester non pas le diagnostic, assez évident à mes yeux quoique toujours discutable selon certains, mais les propositions, ou tel ou tel de leurs aspects. On ne pourra nier leur force. Ni la gravité de l'affaiblissement économique de la France et le risque de déclassement. Ni l'urgence. Sa démarche n'est pas obsédée par l'exemple allemand, même si elle en tient compte, tout en se nourrissant d'autres exemples européens.*

*Alors ? Lisons et méditons cet « Allemand qui parie sur la France » et a, avec amitié, beaucoup de choses utiles à nous dire.*

HUBERT VÉDRINE

## **Avant-propos : mettre fin à l'immobilisme**

Pourquoi au cours des vingt dernières années, ni sous une Présidence de droite, ni sous une Présidence de gauche, ni lors d'une cohabitation à la majorité très large, la France n'a-t-elle pas réussi à engager le mouvement de réformes structurelles dont elle a tant besoin ? Pourquoi à un moment où le déficit budgétaire, le chômage et le terrorisme menacent la cohésion sociale, aucune vision et aucun programme global ne sont proposés aux Français, ni par le parti au pouvoir, ni par l'opposition ? Pourquoi, lors de la discussion de la loi Macron, supposée moderniser l'économie française, la discussion des parlementaires et des syndicats se focalise-t-elle sur le nombre de dimanches où l'ouverture des magasins sera autorisée – ce qui représente probablement moins une infime partie du problème économique de la France ?

Pourquoi tant d'immobilisme ? Manque de vision ? Manque de courage ? Préférence pour l'autoflagellation ? Manque de cohésion ? Manque de consensus ? Pénurie de dirigeants à la hauteur ? Manque d'efficacité ? Certainement un peu de tout cela, mais les Français en ont marre... et je les comprends !

En tant que ressortissant allemand, vivant en France depuis plus de quarante ans, patron spécialisé dans la gestion d'entreprises en crise, adepte du positif, du concret, du pragmatique et de l'exécution... j'aimerais tellement que nos dirigeants politiques soient enfin capables de mettre en marche les réformes importantes et trouvent le chemin d'un retournement de la France.

Évidemment, la France n'est pas une entreprise... Si une entreprise, quelle que soit son activité, a pour vocation de satisfaire en même temps ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs, et de générer des résultats assurant son développement et sa pérennité, l'objectif d'un État est avant tout de protéger ses citoyens et de leur permettre de se réaliser,

individuellement et collectivement, tout en bénéficiant du meilleur niveau de vie possible. Quoique sa conduite soit infiniment plus délicate, pour y arriver, un État en crise manifeste, au travers de ses dirigeants, de son gouvernement et de ses principales instances politiques – comme le montre cet essai –, aurait sans doute intérêt à s'inspirer davantage, en les adaptant bien sûr, des meilleures approches entrepreneuriales et des règles de gestion appliquées pour retourner avec succès des entreprises en difficulté.

Évidemment, pour diverses raisons un Allemand de naissance et Français d'adoption, comme je le suis, ne devrait peut-être pas se mêler de politique française et, encore moins, dispenser des conseils. Néanmoins, vivant dans ce pays depuis plusieurs décennies maintenant, j'aspire à ce que mon expérience, professionnelle comme personnelle, puisse contribuer à la réussite de la France. De plus, le grand nombre de fois où la politique allemande est citée en exemple, qu'elle suscite l'admiration ou le rejet de ses choix, et où la Chancelière, Angela Merkel, est plébiscitée par les Français<sup>1</sup>, rend intéressantes des comparaisons ponctuelles – surtout si ces rapprochements émanent d'un Allemand qui a choisi de vivre et de rester France, parfaitement biculturel, et qui souhaite ardemment que son pays d'adoption réussisse. Plus encore, si ces idées permettent de contribuer à une convergence franco-allemande, plutôt qu'à un éloignement au sein d'une Europe très hétérogène, qui peine à se rassembler autour d'un projet commun.

Évidemment, un dirigeant d'entreprise, comme l'a été l'auteur de cet essai, n'a ni la même formation, ni les mêmes objectifs et intentions qu'un décideur politique, fût-il Président de la République, Premier ministre, Ministre, Député, Sénateur, Maire ou à la tête d'une collectivité territoriale. Quoiqu'un entrepreneur, nécessairement proche de ses laboratoires, usines ou magasins, de ses clients et collaborateurs, expérimente obligatoirement une proximité avec le terrain et une exposition permanente aux réalités quotidiennes qui, plus qu'ailleurs en Europe, fait défaut aux élites françaises.

Je pense avoir acquis une véritable légitimité dans la gestion de situations complexes, ayant conduit le redressement, jugé réussi par divers observateurs, d'une dizaine d'entreprises en difficulté, appartenant à des secteurs très variés et disposant de filiales en Europe et dans le monde.

---

1 « Les Français votent Merkel », *Le Journal du Dimanche*, 14 décembre 2014.

Une chose est certaine : la France a un besoin urgent de faire de la politique autrement et d'entreprendre un « retournement » (terme emprunté à l'anglais « *turn around* », bien plus positif que le terme français « redressement »). Et, en premier lieu, du retour à un climat de confiance envers l'avenir de la France, sans lequel aucune libération des initiatives et aucun projet de retournement et de réformes fondamentales n'est envisageable. Cela n'est pas souvent mis en avant mais, interrogés dans un sondage IPSOS sur le niveau de confiance dans leurs institutions<sup>1</sup>, les Français disent désormais avoir bien davantage confiance dans les entreprises (à 84% dans les petites et moyennes entreprises, à 38% dans les grandes entreprises) que dans le monde politique (à seulement 8% dans les partis politiques et à 28% dans l'Assemblée nationale).

Cet essai, loin de vouloir se substituer aux hommes et femmes politiques dans le « que faire » – bien qu'il ne s'exonère pas de proposer des solutions concrètes au problème le plus grave de ce pays, le chômage –, a l'ambition d'apporter une contribution essentielle au « comment s'y prendre » pour « retourner » la France. Sans ignorer que le monde politique répond à ses propres règles, contraintes et calendrier, et au risque de s'entendre dire « qu'il n'y comprend rien » ou qu'il est un rêveur, l'auteur prend le pari que, mené « professionnellement » et surtout bien expliqué, tout est possible, même en France, à partir d'idées simples, pragmatiques et de bon sens. Les Français ont aujourd'hui conscience qu'un changement important est nécessaire. Et, contrairement à ceux qui font de la critique, du catastrophisme, de la peur et du « France *bashing* » un fonds de commerce florissant, ses idées sont positives et mobilisatrices.

Enfin, plutôt que de s'en tenir, comme beaucoup d'essais politiques, à l'analyse et à l'explication des causes – toujours utiles –, cet essai est à 90% tourné vers des solutions qui tentent de pousser la réflexion intelligente et pertinente des hommes et femmes qui nous dirigent dans une direction qui correspond à mon naturel allemand : vers davantage de mise en œuvre concrète, pragmatique et efficace des réformes préconisées, ainsi qu'au suivi régulier et quantifié des résultats obtenus. Toute nouvelle mise en œuvre ou expérimentation devrait s'accompagner d'une évaluation systématique et transparente de ses résultats.

Si nos décideurs politiques, actuels ou futurs, trouvaient dans cet essai, ne fût-ce que deux ou trois idées leur permettant de trouver le chemin du « comment mieux diriger la France » et jugeaient utile de les

---

1 IPSOS, *fractures françaises, vague 2*, janvier 2014.

L'Allemand qui parie sur la France

mettre en œuvre par la suite, cet ouvrage aura pleinement joué son rôle de « boîte à outils » et le pari sera gagné. Le pire et le plus décevant serait que beaucoup de ces idées soient jugées excellentes, mais qu'aucune ne soit appliquée !

## **Un Allemand qui veut faire gagner la France**

Né en 1946, peu de temps après la fin de la guerre, et ayant passé toute ma jeunesse à Berlin (Ouest) entre 1950 et 1970, une ville en crise permanente, isolée, encerclée, deux choix (ou hasards de la vie ?) ont fortement influencé le cours de mon existence : d'abord la décision de mes parents de m'inscrire, leur fils unique, au Lycée Français, et donc de me permettre d'acquérir très tôt une bonne maîtrise de la langue française, d'obtenir mon baccalauréat en même temps que mon Abitur allemand et de participer à de très nombreux échanges franco-allemands – d'un séjour dans une famille française, dans le cadre de l'Office franco-allemand de la jeunesse, à des travaux d'entretien d'un cimetière de la Première guerre mondiale à Ars-sur-Moselle, d'un échange universitaire à Chamonix-les-Praz, à un stage journalistique au journal télévisé de l'ORTF.

Puis, en l'absence d'idée très précise quant au projet professionnel et aux études qu'il « faudrait » suivre, le fait d'avoir choisi un cursus en Sciences Politiques qui conduit, selon le dicton allemand, à avoir « des ouvertures sur tout mais des prédispositions pour rien » – a éveillé mon intérêt pour le monde politique et m'a permis de devenir, en 1968, l'accompagnateur de nombreux journalistes français (Bernard Volker, Raymond Marcillac, Léon Zitrone, etc.) en visite à Berlin. Je me souviens encore comme si c'était hier de cette frayeur qui nous envahissait quand nous montions, de nuit, sur une petite plate-forme surplombant le Mur et que, repérés, les projecteurs des soldats d'en face s'arrêtaient sur nous, déclenchant alors les aboiements des chiens laissés libres dans le no man's land... Quelle exaltation également de rencontrer, généralement pour coller des affiches ou distribuer des tracts pendant une campagne électorale, des hommes politiques aussi extraordinaires que Willy Brandt et Pierre Mendès-France.

Cette période m'a aussi permis de créer, grâce à un échange scolaire entre Bois-Colombes et Berlin, une amitié profonde, toujours intacte,

avec Hubert Védrine, ancien Conseiller et Secrétaire général de l'Élysée sous François Mitterrand puis ministre des Affaires étrangères du temps de Jacques Chirac, sous le gouvernement Jospin.

Ma vie professionnelle, dans laquelle j'ai toujours pu compter sur le soutien sans faille de mon épouse française, Carole, née au Cambodge, ayant passé toute sa jeunesse au Vietnam, avocat et Maire-adjoint dans une ville de la banlieue parisienne (où elle est en charge des ressources humaines et de la formation), et au cours de laquelle mes quatre enfants (dont le seul « défaut » consiste à ne pas être tout à fait bilingues...) m'ont récompensé par des études en école de commerce, a ensuite, été marquée par différentes étapes qui ont posé les jalons d'une carrière fascinante bien qu'assez inhabituelle.

Dix ans en tant que Consultant et Associé du cabinet de conseil McKinsey & Company à Paris (le bureau allemand, pourtant en plein essor, n'ayant pas voulu de ma candidature...) pour découvrir – par l'analyse et par les chiffres et en apportant des éclairages stratégiques et organisationnels – le monde de l'entreprise dans de très nombreux pays (outre la France, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne, l'Algérie, les États-Unis, etc.). McKinsey a été ma vraie école et, grâce à la variété des clients et de leurs problèmes, la diversité dans l'origine et le tempérament de mes collègues et le professionnalisme qui y règne, j'y ai vécu des moments vraiment exceptionnels.

Puis, pendant trente ans, en tant que dirigeant aux commandes d'entreprises en difficulté, responsable moi-même d'une dizaine de retournements jugés, malgré un ou deux demi-échecs (100% de réussite n'existe pas...), plutôt réussis et, dans le cadre de mon propre cabinet, Management Partenaires, pilotant une équipe de gestionnaires expérimentés, détachés auprès d'une centaine d'entreprises, de PME, d'ETI ou de filiales de grands groupes en crise.

J'ai alors souvent été appelé comme « homme de la dernière chance » et, après la découverte des problèmes, déployé toute mon énergie et mon charisme pour remonter le moral des troupes et mettre en œuvre, rapidement et efficacement, quelques mesures décisives pour la pérennité de l'activité : à la Chapelle-Darblay, dans le papier journal – alors dans la circonscription de Laurent Fabius –, par la sortie d'un conflit social d'une rare violence et le lancement d'un outil industriel sophistiqué, tout neuf ; chez Boussac, dans le lin, lors de l'arrivée de Bernard Arnault, par la re-fonte de deux anciennes usines dans une troisième, située à proximité



(en France), en un temps record, et la création de la Société Française du Lin ; à la Société des Vins de France, par une sortie du « gros rouge » et un repositionnement de la gamme des produits sur les vins de marque et les Crus (quelle idée de confier la direction d'une entreprise leader dans le produit le plus français, le vin, à un Allemand...) ; chez Bull Europe et Overseas, dans l'informatique, par un changement de métier passant d'un « *box mover* » à un intégrateur de systèmes et prestataire de services d'infogérance, avec une ouverture de l'actionnariat à l'ensemble du personnel ; chez Bertrand Faure, dans les sièges automobiles, pour permettre l'intégration de l'acquisition allemande RHW à Stadthagen, en Basse-Saxe, alors que Gerhard Schröder était Ministre-Président du Land ; dans le groupe Danone, en améliorant de façon significative, et à deux reprises, la productivité et les prix de revient à la Générale de Biscuit Belge et chez BSN glasspack ; chez Philips, par la sortie d'une activité non compétitive et lourdement en perte au sein d'un grand groupe, la téléphonie mobile, avec un plan social « modèle » et la recherche de repreneurs, principalement Chinois ; chez Getronics, aux Pays-Bas, dans une entreprise mondiale de services informatiques employant 25 000 personnes, cotée à la bourse d'Amsterdam, par le maintien de la confiance des partenaires stratégiques (Dell, Microsoft, Cisco, etc.) et des clients dans une entreprise jugée, à tort, en quasi-faillite ; enfin, chez Debitel, opérateur virtuel de téléphonie mobile en Allemagne, aux Pays-Bas et en France, par la fidélisation de plus de 10 millions d'abonnés et un investissement massif dans l'outil de distribution (boutiques et internet).

Mettant, dans toutes ces interventions au profit du retournement « une capacité d'analyse peu commune, des idées, une solide connaissance de la gestion et des facultés humaines qui forcent l'adhésion »<sup>1</sup>, j'ai eu l'immense honneur d'être fait chevalier de la Légion d'Honneur par Jacques Chaban-Delmas, en 1992, pour les services que j'avais rendu à ce pays... quelle satisfaction pour « un étranger ayant choisi la France » !

Et, quel privilège de pouvoir dire que, « si c'était à refaire », je choiserais volontiers la même vie professionnelle, n'ayant pratiquement jamais été atteint par l'ennui, le manque de motivation ou, pire, le sentiment de m'être trompé de métier.

Fort de mes expériences et, surtout, ne pouvant être soupçonné d'aucune allégeance politique et ne « roulant » strictement pour personne (encore que mon pragmatisme me permettrait de me sentir à l'aise

---

1 *Paris Normandie*, 24 avril 1985.

partout, entre la social-démocratie, le centre et la droite sociale-libérale, à condition de pouvoir participer à l'obtention de résultats d'amélioration concrets et tangibles...), je ne souhaite qu'une chose : que mon pays d'adoption, la France, parvienne à mettre en œuvre rapidement et sérieusement les réformes indispensables et réussisse enfin à « se retourner ».

Les femmes et hommes qui « parient sur la France » ne sont actuellement pas très nombreux, et leurs voix positives et mobilisatrices se perdent dans l'océan des critiques, des mises en garde et des « fictions » catastrophiques. Les Allemands qui parient sur le retournement réussi de la France sont quasi inexistantes, et les rappels à l'ordre régulièrement adressés à la France par le ministre Allemand des Finances, Wolfgang Schäuble, et, plus sévèrement encore, par le Commissaire européen d'origine allemande, Günther Oettinger, sont moyennement appréciés et correspondent davantage à l'image que les Français se font d'un Allemand un peu rigide. J'y crois sincèrement, à condition que la crise serve de catalyseur et que la « boîte à outils » que propose ce livre soit utilisée.

Les événements du 7 janvier 2015, la mobilisation et la solidarité qui les ont suivies, me réconfortent dans ma conviction qu'un retournement de la France est possible, et que les Français sont désormais prêts. À condition d'être dirigés par des hommes et des femmes qui leur proposent une vraie vision et un programme ambitieux pour la France de demain, des dirigeants dans lesquels ils peuvent avoir confiance, qui « parlent vrai », cultivent la transparence, transgressent les postulats politiques traditionnels et se sentent investis d'une mission historique. Ainsi susceptibles d'écrire, avec succès, une nouvelle page d'histoire de ce merveilleux pays pour lequel les Allemands ont créé, à juste titre, le proverbe du « vivre comme Dieu en France » (« *leben wie Gott in Frankreich*. »).