

Futuribles

Les vases communicants de la croissance !

JACQUES BELY

S'interrogeant sur les raisons du faible taux de croissance économique en France, Jacques Bely souligne, dans ce forum, combien il est vain d'opposer service public et service privé pour justifier ces mauvais résultats. Augmenter le niveau de croissance ne passe pas, selon lui, par la privatisation de certains services publics mais bien par l'amélioration de leur efficacité. Selon l'auteur, la non-prise en compte de cette dimension « efficacité » par les services publics entraîne un besoin de productivité plus grand au niveau du secteur marchand et concurrentiel, diminuant ainsi l'effort fourni par celui-ci pour animer la croissance. Il est donc désormais indispensable que les services publics français intègrent la dimension « efficacité » et s'inspirent pour répondre au meilleur coût et de la manière la plus satisfaisante possible aux demandes des usagers. C'est là l'une des clefs susceptibles de relancer la croissance économique française selon l'auteur, qui nous livre plusieurs pistes concrètes en fin d'article.

SD

Pas un jour ne se passe sans une intervention qui n'évoque le manque de croissance. Apparemment, quand la croissance va tout va ! Faut-il le croire ? Oui assurément ! Si on compare les Etats-Unis et la France sur les 10 dernières années, il faut constater un différentiel important : 3,5 % de moyenne pour les Etats-Unis et seulement 2,4 % pour la France. C'est écart de 1.1 en moyenne, soit plus de 11 % sur la période donne des marges de manœuvre existantes d'un côté et absentes de l'autre. Les réalisations en cours et les prévisions pour l'année qui vient confirment cette analyse. Peut-on continuer à faire ce constat sans essayer d'analyser pourquoi la croissance est si difficile à créer et entretenir de ce côté-ci des rives de l'Atlantique ?

Penchons-nous un instant sur ce qu'est la croissance et comment elle se constitue. Elle est le fruit des actions entreprises par les différents acteurs, en vue d'augmenter le nombre et la valeur des produits ou services qui vont alimenter les échanges entre les acteurs privés ou publics. La croissance n'existe pas à l'état naturel ! Il suffit de regarder les statistiques sur un marché donné pour constater que, par exemple, le téléphone, après s'être développé fortement, a connu une croissance lente pendant des décennies, pour démarrer un cycle de croissance forte avec l'arrivée du téléphone mobile. C'est donc le fait des acteurs d'un secteur donné, qui allouent des ressources, en d'autres termes qui investissent afin d'entraîner les consommateurs à utiliser plus largement le produit ou le service concerné. Ces acteurs peuvent être privés ou publics, cela a finalement peu d'importance s'il existe une compétition réelle qui soit suffisamment ouverte pour profiter aux différents acteurs et en même temps au consommateur.

Ce n'est pas un problème de libéralisme, sinon on a du mal à expliquer la croissance résultant des interventions de l'état Américain dans l'aéronautique ou l'agriculture par exemple. Le débat sur la croissance n'est donc pas idéologique et l'on voit tout de suite qu'un pays qui se dote de moyens pour croître plus vite en obtient en retour une augmentation générale de ses moyens. Quel est donc le paradoxe qui fait que la France est toujours parmi les cancre de la classe lorsqu'elle remet sa copie « croissance » ?

Les Français ont fait le choix, confirmé régulièrement, de se doter d'un service public large ! Est-ce là une raison qui explique son déficit chronique de croissance ? La réponse est non ! Ce n'est pas le périmètre du service public qui est en cause mais son efficacité, en d'autres termes sa productivité. En effet, tous les arbitrages qui sont rendus quand il s'agit de fonction publique n'intègrent jamais cette fonction d'efficacité déjà prise en compte par les entreprises depuis longtemps. Vous avez remarqué que dès qu'un problème se pose, est immédiatement évoquée la question des effectifs, comme si la quantité d'employés était le seul gage d'efficacité. Nous savons tous que ce même problème posé à une entreprise va entraîner une réflexion sur les processus, va mobiliser les employés dans un groupe-projet afin de déterminer, au plus près de la tâche à accomplir les solutions qui vont permettre d'améliorer l'efficacité. Cela va jusqu'à nier les sureffectifs quand ils sont constatés, comme dans le cas de la suppression de la vignette automobile ou de l'arrivée de l'euro. La noblesse et l'importance des tâches qui sont réalisées par les services publics ne sont pas en cause. Conseillant des entreprises depuis des années, j'ai toujours été frappé par l'attachement des employés à leur travail et leur réceptivité quand il s'agit de rechercher une meilleure efficacité. J'ai vu en une vingtaine d'années les entreprises se transformer, de nouvelles fonctions apparaissent. L'entreprise d'aujourd'hui n'a plus rien à voir dans son organisation et ses

manières de faire ; la fonction publique et les différents services publics qui la composent n'ont pas opéré la même mutation.

Cette absence d'efficacité a un coût que l'on retrouve au niveau des prélèvements obligatoires et ce surplus de coût à une conséquence. Il oblige les entreprises Françaises du secteur marchand à surinvestir en productivité. Les ressources n'étant pas extensibles, celles attribuées pour rester performants en terme de coût, pour résister à une concurrence de plus en plus forte, ne sont plus là pour animer la croissance. Il s'agit donc bien d'un double paradoxe : la non prise en compte du paramètre « efficacité » au niveau des services publics entraîne un besoin de productivité plus grand au niveau du secteur marchand et concurrentiel, et diminue l'effort porté à animer la croissance.

Ces ressources sont pourtant indispensables pour innover, prendre les risques inhérents au développement d'un nouveau projet. Imaginer le futur n'est jamais une tâche facile, c'est pourtant ce qu'il faut faire pour développer les produits et services de demain avec le risque de se tromper de temps en temps. Ce manque de ressources se retrouve au niveau des dépôts de brevets où la France est peu active, au niveau de la création d'entreprises et au niveau de la recherche et innovation.

Comment sortir de ce piège qui fait que la France a l'un des taux de chômage les plus élevés de l'union Européenne ? Des années et des années de mauvaises habitudes ne s'abandonnent pas en faisant le constat ! D'abord, je crois qu'il faut arrêter d'opposer secteur public et secteur marchand ; nous sommes tous un peu responsables de cet état de fait. Ensuite, l'expérience du changement dans des environnements réputés réfractaires me fait dire qu'il ne faut surtout pas aborder le problème dans sa globalité mais au contraire essayer de traiter au cas par cas, à petite échelle, pour montrer que c'est possible. Les expériences récentes touchant aux retraites, enseignants et intermittents du spectacle démontrent que l'approche globale est très vite frontale et laisse des dégâts importants.

Quelle ligne directrice emprunter pour engager les réformes ? Deux problèmes sont posés qu'il faut séparer : le périmètre du service public et son efficacité. Le périmètre est un débat et un choix de société qui doit être de la responsabilité des citoyens et de leurs représentants. Augmenter le périmètre ne veut pas forcément dire augmenter les effectifs et les moyens. Le périmètre doit pouvoir augmenter ou diminuer en fonction des besoins prioritaires de la société. L'efficacité est un défi plus complexe.

Penchons-nous un instant sur les moteurs de l'efficacité dans le secteur marchand. L'efficacité est obtenue par une double exigence : l'exigence du client qui a le choix et peut ne pas acheter le produit concerné ou l'acheter ailleurs ; et l'exigence de l'actionnaire qui peut, si le rendement de son investissement n'est pas suffisant, arrêter de le faire. Pour être efficace, il faut donc, en permanence et dans un système concurrentiel ouvert, apporter la meilleure offre au client et rémunérer convenablement les capitaux qui ont servi à délivrer cette offre. Une double exigence vertueuse qui s'autorégule en permanence et qui est inapplicable dans le secteur public de par l'impossibilité de créer le même arbitrage. On voit bien là pourquoi toutes les privatisations de services publics sont vouées à l'échec : parce qu'elles ne permettent pas de créer les conditions de cette double exigence.

Comment alors recréer des conditions d'autorégulation qui garantissent la recherche d'efficacité permanente ? L'état qui est assimilé à l'actionnaire ne peut s'appuyer sur la rentabilité des capitaux investis, mais pourrait s'appuyer sur un objectif permanent de progrès imposé à chaque service. Il paraît normal d'exiger une amélioration continue des performances, corrélative à l'amélioration continue du pouvoir d'achat. Cette amélioration pouvant être différente d'un service public à l'autre, une organisation comme la Cour des comptes devrait enrichir sa mission, en devenant la Cour des comptes et des comparaisons, en apportant des éléments de *benchmark* interservices et interpays. Ces comparaisons et l'évolution des coûts permettraient à l'Etat de fixer un objectif de progrès. Ce serait la première exigence. L'utilisateur est le pivot de la deuxième exigence par la création systématique d'un baromètre de satisfaction et par une recherche d'amélioration permanente. Il faut aller plus loin et donner à l'utilisateur la possibilité de sanction qu'il a dans le secteur marchand. La possibilité donnée à l'utilisateur, en cas de manquement caractérisé, de déduire de ses impôts un équivalent de préjudice subit semble une idée à creuser car elle impute bien à l'Etat son inefficacité à organiser correctement un service donné. Pour les services où l'utilisateur ne peut jouer ce rôle, comme l'armée par exemple, on pourrait y substituer une norme de qualité.

On voit au travers de ces développements qu'un certain nombre de pistes sont possibles, qu'elles sont complexes et qu'il faudra convaincre beaucoup de forces qui ont fait de l'immobilisme une vertu. Le chemin sera sûrement long et difficile, il n'est que temps de le prendre.
Futuribles