Croissance ou rigueur ? Sortons d'un faux débat !

LE MONDE | 21.10.2014 à 17h03 • Mis à jour le 21.10.2014 à 17h07 |

Par André-Yves Portnoff (Chercheur en économie de l'immatériel, associé à Futuribles international), Djemil Chafaï (Secrétaire général de l'Association française d'analyse de la valeur (AFAV)) et Olaf de Hemmer (Président de l'Association française d'analyse de la valeur (AFAV))

« Identifier et éliminer les dépenses inefficaces, inutiles et les doublons. » Le président s'est fixé cette priorité. Un texte du 8 avril rappelle l'objectif : bâtir le gouvernement du XXIe siècle.

Et, pour que cela ne reste pas un vœu pieux, François Hollande s'est donné des moyens : en décembre 2013, une directive du bureau exécutif présidentiel a précisé que les agences d'Etat devraient utiliser « *obligatoirement* » une méthode éprouvée, l'« *analyse de la valeur* » ou « *management par la valeur »,* pour tout programme ou marché au-delà de 5 millions. *« Cette méthode, qui a démontré qu'elle facilite un management plus responsable et des achats plus intelligents, a été délaissée ces dernières années par l'Administration, alors qu'elle garde les faveurs du secteur privé »,* précise le texte.

Politique fiction ? En France, oui. Mais c'est bien une réalité aux Etats-Unis. Notre président, Bercy, la majorité des grands dirigeants du secteur public ignorent ce *Value Engineering* décrit en détail par la directive de l'*Executive Office of The President* (http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/OMB/circulars/a131/a131-122013.pdf), qui seconde Barack Obama. Selon les officiels américains, cette méthode de décision et de conception a déjà épargné des milliards de dollars à l'administration fédérale : chaque dollar investi pour la mettre en œuvre en aurait rapporté 40 !

Nous disposons en France des compétences nécessaires pour exploiter l'analyse de la valeur et une panoplie d'autres méthodes proches, comme le *« lean management »* (« management maigre »), le pilotage par les processus, l'économie de la fonctionnalité, l'analyse par l'immatériel… Sinon Ariane ne se vendrait pas !

Les résultats sont spectaculaires : dans un centre de cancérologie lorrain, il

a suffi d'un bref travail collectif faisant dialoguer médecins, infirmières et administratifs pour que les patientes n'attendent plus que trois jours au lieu de trois semaines leur premier examen, sans dépense supplémentaire.

DÉPENSER INTELLIGEMMENT

Bien des entreprises françaises produisent de façon compétitive en France parce qu'elles pratiquent ces méthodes que nous réunissons sous le vocable de « valeur(s) ». Si on en généralisait l'usage dans les entreprises américaines et japonaises, les économies réalisées en quelques mois se mesureraient en centaines de milliards et les gains de compétitivité rapporteraient aux entreprises et au fisc d'avantage encore. Il n'y a donc pas à choisir entre budget de croissance ou d'austérité, il s'agit de dépenser intelligemment !

Plus de 700 experts, entrepreneurs, quelques élus, deux personnalités européennes ont mis en garde les dirigeants politiques et économiques dans un « Manifeste pour plus de valeur(s) dans la décision publique et l'entreprise » (http://chn.ge/1jHeYnH) : sans cette rupture méthodologique, la bataille de la compétitivité, et donc celles de l'emploi et du niveau de vie, seront perdues. Il n'y aura ni simplification administrative, ni réduction durable de la dette. Les pactes de responsabilité, les considérations macroéconomiques et les débats ésotériques abscons pour les citoyens n'y changeront rien.

Cet avertissement n'a pas été (encore) entendu à l'Elysée et Matignon. Le Medef paraît aussi sourd. Car ces méthodes mettent en cause les maladies françaises de l'Etat et des grandes organisations, publiques comme privées : hiérarchie trop centralisée, jalouse de ses prérogatives, méfiante et décidant en secret ; contrôles procéduriers bureaucratiques contre-performants ; climat conflictuel entre personnes, entre directions.

Car ces méthodes impliquent de définir collectivement, dans la lumière, les objectifs réellement poursuivis. De vérifier ensuite que les solutions adoptées créent effectivement de la valeur pour le client et/ou le citoyen. Cela de façon participative, en coopération avec toutes les fonctions concernées de l'aval à l'amont, dans un exercice libérant la créativité de chacun. Cela heurte de front le centralisme et la bureaucratie.

« ECOUTER BEAUCOUP ET PARLER PEU »

Si un gouvernement avait, comme le président Obama, le courage de s'engager, il ferait reculer la bureaucratie, dégagerait rapidement des

ressources, enrayerait notre glissade vers les pires conflits. Cela vaut pour presque tous les pays européens.

Ne demandons pas à Barack Obama un cours de rattrapage pour les élites européennes. Mais que nos dirigeants écoutent les témoignages du terrain, et s'inspirent de réussites avérées pour s'éviter des échecs répétés. Michel Crozier évoquait la petite bouche et les grandes oreilles du Bouddha, car *« diriger, c'est écouter beaucoup et parler peu »*.

Au lieu de se faire tancer pour son déficit, la France offrirait à ses partenaires et à Bruxelles l'exemple d'une gouvernance permettant une croissance qualitative et équitable, basée sur des prises de décision transparentes et participatives, un management par le sens motivant les fonctionnaires et restaurant la confiance citoyenne.

Que l'Etat, actionnaire et bailleur d'aides, inspire de bonnes pratiques dans le privé et facilite le maillage des initiatives innovantes, y compris à dimension sociale, que tant de créatifs courageux promeuvent dans un contexte actuellement si hostile.

André-Yves Portnoff (Chercheur en économie de l'immatériel, associé à Futuribles international)

Djemil Chafaï (Secrétaire général de l'Association française d'analyse de la valeur (AFAV))

Olaf de Hemmer (Président de l'Association française d'analyse de la valeur (AFAV))