

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**CROISSANCE ET PRODUCTIVITÉ :
DES CONCEPTS OBSOLÈTES ?**

par

Jean GADREY

Professeur à l'Université de Lille I

Séance du 3 octobre 1997

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Les concepts de croissance et de productivité, tels qu'ils existent, ont des limites techniques et historiques alors qu'ils nous paraissent naturels. Ils sont bien adaptés à un certain mode de production et de consommation, hérité du fordisme. Ils restent utiles et intéressants dans une économie dite post-fordiste, caractérisée par la domination croissante des activités tertiaires. Mais ces outils doivent être relativisés, complétés et, dans certains cas, abandonnés sans regrets.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean GADREY

Vers une théorie de la relativité économique...

La thèse que je vais défendre aujourd'hui est la suivante. Dans une économie plus complexe, plus diversifiée, plus changeante, de plus en plus dominée par les activités de service, se posent des problèmes grandissants pour mesurer la croissance et les gains de productivité, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau des économies nationales. On peut résoudre une partie de ces problèmes sans changer de mode de pensée, en améliorant les méthodes existantes, pour des produits définis par des standards techniques relativement stables dans le temps et dans l'espace. Or c'est de moins en moins possible et le besoin se fait sentir de sortir de ce paradigme, de mettre au point un certain nombre de modes de pensée pouvant déboucher sur des outils opérationnels.

On est en quelque sorte, dans ce domaine, à la recherche d'une théorie de la relativité économique, ou plus exactement de la relativisation sociale de l'économie.

Pour arriver à ces conclusions, mon équipe et moi-même avons mené des analyses empiriques dans un certain nombre de secteurs à problèmes qui relèvent du tertiaire, à la fois au niveau des statistiques nationales et au niveau des entreprises elles-mêmes. Nous nous sommes par ailleurs beaucoup appuyés sur des comparaisons internationales, pour leur vertu heuristiques et relativistes.

Ma présentation s'articulera autour de ces trois temps : le temps du doute, doute sur la fiabilité des outils existant en matière de croissance et de productivité, le temps de l'amélioration de ces outils et enfin, le temps de la reconstruction, de l'élaboration d'un cadre alternatif.

Le temps du doute

Des doutes sur les méthodes

Depuis deux ou trois ans, aux États-Unis, un débat de très grande ampleur fait rage, parmi les économistes et les statisticiens mais aussi parmi les hommes politiques, à propos de la fiabilité des chiffres de croissance et d'inflation. Toute une série de recherches ont été menées, dont une, mandatée par la commission des finances du Sénat, menée par des chercheurs de grande notoriété et présidée par Michael Boskin¹, a fait grand bruit là-bas mais aussi chez nous : la presse française s'en est fait l'écho, l'INSEE a réagi vivement en publiant un article... La commission Boskin et d'autres recherches s'accordent pour dire que l'on se trompe assez largement sur le taux de croissance de l'économie et sur le taux d'inflation, que l'on ne sait pas mesurer l'évolution des prix, parce que l'on ne parvient pas à tenir compte, avec les méthodes existantes, des innovations et des transformations de qualité des produits et des services. Au fond, on se trompe sur la nature du produit : on raisonne comme s'il s'agissait toujours du même produit alors qu'il change rapidement de nature et que les méthodes existantes ne saisissent pas ou saisissent très mal ou trop tard ses transformations qualitatives majeures. Les chiffres d'inflation publiés seraient donc depuis vingt ans systématiquement erronés. Ces biais auraient toujours existé, mais ne feraient qu'augmenter sous l'effet de la diversification de la production, les changements de qualité, la réduction de la durée du cycle de vie des produits... Ces travaux vont plus loin : ils s'efforcent d'évaluer le biais en raisonnant par types de produits, par types de secteurs et tous concluent à une nette sous-estimation de la croissance américaine, due à la sous-estimation des progrès de qualité. La commission Boskin avance même un chiffre de 1,1 % par an depuis vingt ans de surestimation de l'inflation et de sous-

¹ ancien conseiller économique du Président Bush.

estimation de la croissance : quand l'inflation est calculée à 3 %, elle ne serait en réalité que de 2 % ! Cela aurait des conséquences considérables sur tout ce qui est indexé sur ce chiffre - pensions, retraites, tranches d'imposition, etc. - et, par suite, sur le déficit du budget fédéral qui serait largement réduit. Il y a donc aussi des implications politiques considérables. En résumé, ces travaux mettent en avant deux idées : les méthodes que l'on utilise actuellement en matière de mesure de croissance sont dépassées, mais il est possible d'en construire de bonnes. Le doute porte donc uniquement sur les méthodes d'obtention des données, et pas du tout sur la pertinence des concepts utilisés.

Des doutes sur les concepts

Des doutes semblables existent dans les entreprises, relativement aux indicateurs de performance traditionnellement utilisés. Pour les décrire, je vais m'appuyer sur deux exemples de recherches que nous avons menées à la fin des années 1980.

Le premier exemple nous ramène en 1987, au cours de négociations salariales entre direction et syndicats du secteur bancaire, durant lesquelles il est question de répartition des gains de productivité. Mais les négociations butent moins sur un coefficient de répartition que sur le concept lui-même. Aussi, à la demande de l'un des syndicats, le ministère de la Recherche lance une réflexion sur la notion de productivité bancaire. L'idée de la direction est qu'on ne peut répartir que le surplus financier disponible à la fin de l'exercice, le produit à partager étant ce qu'on appelle le produit net bancaire, dont la seule mesure possible est sa mesure monétaire, éventuellement pondérée pour tenir compte de l'inflation. Les gains de productivité sont donc, pour la direction, les gains de produit net bancaire à monnaie constante. Pour les syndicats, le produit ne peut pas être assimilé aux marges bénéficiaires. Dans l'industrie, il y a des gains de productivité du travail quand on produit plus de biens avec le même volume de travail. Dans les banques, c'est la même chose ; or les salariés des banques produisent de plus en plus de services par heure de travail, grâce à l'informatique : ils gèrent plus de comptes, ils effectuent plus de transactions... Il faut donc, pour les syndicats, utiliser comme dans l'industrie, non pas des indicateurs financiers mais des indicateurs techniques, de type industriel.

Ce débat résume les problèmes auxquels sont confrontés les comptables nationaux depuis qu'ils existent : que faut-il retenir comme notion de produit et de productivité bancaire ? Ils ont les mêmes problèmes avec l'assurance, avec l'activité immobilière, et quelques autres secteurs. Ils oscillent entre deux tendances qui conduisent à des résultats complètement différents : avec la méthode des résultats financiers "déflatés", la productivité est plus ou moins stagnante sur une longue période mais peut subir des variations énormes d'une année sur l'autre en fonction de la conjoncture financière ; avec la méthode des indicateurs techniques - la méthode industrielle - la productivité a explosé depuis les années 1970 à des taux régulièrement supérieurs à dix pour cent par an. Les choix théoriques ont donc des incidences considérables.

Les insuffisances de la notion de productivité

On peut alors se demander à quoi sert de mesurer la productivité. Les économistes ne se posent pas cette question, considérant que c'est un concept économique valable en toutes circonstances, fondamental dans leur théorie et donc forcément fondamental dans la vie des affaires. Parmi les nombreuses entreprises que j'ai rencontrées, certaines n'ont recours à aucune mesure de productivité et n'en sont pas demandeuses tandis que d'autres en ont un usage omniprésent. Il n'est donc pas évident de considérer qu'il y a un besoin universel.

Le deuxième exemple met encore en scène des négociations dans la banque, dans la seconde moitié des années 1980. La direction et les agences réfléchissent à une définition du produit de ces agences, en vue de l'affectation du personnel et des

ressources en fonction de ratios de productivité. C'est une situation assez fréquente dans les entreprises de réseau, qu'on rencontre dans la distribution, dans les hôpitaux, dans les universités, etc. Chaque agence voit son produit mesuré à partir de quelques indicateurs techniques, et cela détermine son effectif. Dans ce cadre, des questions se posent : où met-on le service au client et sa qualité, la capacité à fidéliser la clientèle, la satisfaction dans la relation de service ? Avec cette méthode, nulle part ! La question n'est plus ici celle du choix entre une conception industrielle et technique et une conception marchande du produit, c'est une question sur la façon dont il faudrait enrichir la notion même de produit pour tenir compte des caractéristiques de qualité, pour ne pas décourager les agences qui misent sur la fidélité, sur la relation directe, sur le contact avec la clientèle. Aux dimensions industrielle et financière vient donc s'ajouter une dimension relationnelle.

L'amélioration des outils existants

Pour examiner comment améliorer les produits existants, je vais m'appuyer sur un cas de recherche que nous avons menée à la fin des années 1980 autour d'une comparaison de la productivité des services dans le commerce de détail en France et aux États-Unis. Notre choix s'est porté sur les États-Unis car une idée répandue soutenait que la productivité dans les services y était sacrifiée, et que cela expliquait le nombre élevé de créations d'emplois.

Une recherche comparative en France et aux États-Unis

Au commencement de cette recherche, tout semblait aller dans le sens de cette thèse. Les statistiques les plus sérieuses donnaient des chiffres spectaculaires, selon lesquels la productivité horaire du travail dans ce secteur avait progressé en France selon un taux moyen de 3 % environ dans les années 1970 et 1980, alors qu'elle avait régressé aux États-Unis. En contrepartie, l'emploi s'était développé très rapidement dans ce secteur aux États-Unis et il avait à peine progressé en France. Les premiers résultats venaient donc conforter cette thèse : nous sommes trop productifs, les Américains créent de l'emploi parce qu'ils ne font pas de gains de productivité. Par ailleurs, quand on raisonnait en niveau absolu de productivité, la comparaison du volume physique des biens alimentaires vendus par heure de travail mettait en évidence une avance française de l'ordre de 35 % à 40 %. Les Français seraient donc meilleurs en productivité et en croissance ! Et ces conclusions sont valables pour d'autres activités de service. Comment expliquer ces résultats ?

Un paradoxe à lever

Pour tenter de lever ce paradoxe, nous avons développé la méthode d'analyse suivante. Nous avons distingué trois grandes fonctions remplies par le commerce de détail : le traitement des informations, le traitement des biens et le traitement de la clientèle. En menant une enquête comparative, nous avons obtenu des résultats très nets : les Américains disposent d'une avance technologique et organisationnelle en matière de logistique des marchandises et une avance encore plus affirmée en matière de logistique informationnelle. La question devient donc plus pressante : compte tenu de cette avance, comment expliquer les chiffres précédents, si favorables à la France ? La réponse se situe non pas dans l'inefficacité supposée de la grande distribution américaine, hypothèse assez stupide, mais dans le troisième domaine fonctionnel, celui du service à la clientèle, où l'écart entre les pratiques française et américaine est considérable. Mais comment le prouver compte tenu du flou de la notion de service ?

L'approche industrielle enrichie

Nous avons utilisé une méthode d'évaluation multicritère du service commercial à partir de caractéristiques réparties en trois domaines :

- le niveau de l'aide apportée au consommateur dans la gestion et l'utilisation optimale de la complexité ;
- la capacité à réduire l'incertitude ;
- la capacité à épargner du temps et du travail contraints, et à être délivré en temps utile.

L'utilisation de cette grille passe par une spécification, pour chacun des trois axes, des critères concrets que l'on utilise : il nous a donc fallu essayer d'identifier le plus finement possible les caractéristiques de ce produit particulier qu'est le service de distribution commerciale. Par exemple, selon l'axe de l'aide à la gestion de la complexité, on dira qu'une formule de distribution rend des services supérieurs si elle a un assortiment plus large de produits offerts, s'il y a plus d'information, plus de conseil, etc. C'est le cas aux États-Unis : on a trouvé que l'assortiment y était d'une diversité 50 % à 100 % supérieur à l'assortiment d'un magasin semblable en France. Pour l'axe de la réduction de l'incertitude, on a isolé des critères qui faisaient intervenir des questions de sécurité, de fiabilité, de fraîcheur, de crédit, de service après-vente... Sur le troisième axe, la différence est beaucoup plus marquée : ce sont les critères relatifs à la livraison à domicile, l'assistance directe en magasin, l'ensachage, le temps d'attente aux caisses, les heures d'ouverture. De cette façon, on peut expliquer qu'un *supermarket* moyen aux États-Unis emploie plus de monde mais pour produire un service tout autre pour le même panier de biens. Cela échappe complètement aux statistiques de productivité disponibles tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle des secteurs, qui sont incapables de saisir les caractéristiques des services - la montée en complexité, le degré d'assistance aux personnes, etc. Au contraire, plus cette qualité de service progresse, plus la productivité comptable décroît quand elle est mesurée de façon traditionnelle. C'est ce qui explique les chiffres que je vous ai présentés. Améliorer ses performances peut donc s'accompagner d'un déclin de la productivité comptable, alors même que les marges et la "profitabilité" sont excellentes : en effet, dans le même temps, la grande distribution américaine réalisait des taux de marge tous bien supérieurs aux taux de marge de la grande distribution française.

Le temps de la reconstruction

On a du mal à mesurer la productivité dans d'autres activités, les banques, les assurances, le conseil, les hôpitaux, l'enseignement, les services sociaux : toutes les activités qui créent le plus d'emplois dans les pays développés depuis vingt ans.

Des produits difficilement définissables

Ces difficultés tiennent à ce que l'on ne parvient pas à s'accorder sur une définition du produit et ce, pour deux types de raisons. D'une part, les prestations, les processus et les résultats sont faiblement standardisés : on ne parvient pas à classer les produits selon des gammes de cas standards, du fait de la dimension relationnelle de ces services. D'autre part, on hésite sur les critères de mesure. On hésite sur le choix de l'horizon temporel de référence, entre un recensement de flux et l'évolution d'un état : dans l'enseignement, doit-on mesurer des sessions de formation, des heures d'enseignement, autrement dit des flux, ou la progression des savoirs, la progression des taux de succès aux examens, l'insertion sur le marché du travail, autrement dit des effets ultérieurs ? On hésite aussi sur les systèmes de valeur, c'est-à-dire les dimensions possibles des produits plus ou moins présentes selon les services ; ce sont les dimensions technique ou industrielle, marchande ou financière, relationnelle et civique.

Une grille d'analyse à vocation opérationnelle

Pour tenir compte de ces difficultés, nous avons construit une grille d'analyse qui croise les horizons temporels et ces différents systèmes de valeurs. Cette grille facilite la mise en œuvre d'un travail d'évaluation de la performance des organisations, qui soit multicritère - dépassant la seule dimension technique - et aussi opérationnel que

possible. Tous les caractères qu'elle recense peuvent être traduits en critères plus précis et mesurables. Elle offre l'avantage de pouvoir être mise en œuvre de façon pluraliste : les critères qui apparaissent peuvent donner lieu à des pondérations différentes selon les priorités des différents acteurs impliqués.

Dans ce cadre, les concepts de productivité et de croissance n'ont pas de raison de disparaître. Seulement, ils se trouvent relativisés, insérés dans une évaluation plus large des performances. Ils pourront dans certains cas conserver une position très importante, en particulier dans le cadre de production à court terme de biens et services relativement standardisés.

Nous avons construit cette grille parce que toute une série d'organisations sont à la recherche d'une autre façon de penser les performances, qui élargisse le champ des critères en faisant toujours intervenir de l'efficacité industrielle et des performances marchandes mais aussi de la qualité relationnelle et des performances civiques.

DÉBAT

La grille d'analyse multicritère au concret

Un intervenant : *Je ne vois pas très bien les conclusions que vous tirez du cas des hypermarchés... Comment mobilisez-vous vos idées (la grille finale) sur cet exemple du commerce alimentaire de détail ?*

Jean Gadrey : Pour résoudre l'énigme de l'emploi dans le commerce de détail dans les deux pays, on peut se contenter des critères industriels et des critères financiers, c'est-à-dire d'une approche industrielle classique et d'une approche industrielle enrichie en qualité et en services. En revanche, dans d'autres cas, on a besoin des quatre dimensions. En particulier, le non-marchand pose des problèmes redoutables.

Récemment, le ministère de l'Éducation Nationale a décidé d'attribuer les crédits aux universités à partir d'une nouvelle méthode, la méthode H/E, qui consiste à calculer le nombre d'heures auxquelles une université a droit à partir du nombre de ses étudiants inscrits pour les différents cycles compte tenu des normes pédagogiques souhaitables. Avec ce type d'indicateurs, les universités ont tout intérêt à accueillir beaucoup d'étudiants, à avoir des taux d'échec considérables et à conserver les redoublants. Dans une version enrichie de cet indicateur de type industriel, il faudrait faire intervenir une pondération en fonction de la valeur ajoutée pédagogique.

Des concepts obsolètes ou simplement très spécifiques ?

Int. : *Vous avez souligné au cours de votre exposé que vous cherchiez à aider à prendre des décisions d'entreprises ou des décisions politiques. Effectivement, s'il n'y avait pas de décisions à prendre, vos réflexions se situeraient à un niveau descriptif, esthétique. Le problème est donc de savoir si les instruments dont nous disposons, par exemple en macroéconomie, au niveau politique, sont pertinents ou pas. C'est fondamental. Walras puis Leontieff ont fait le pari qu'on pouvait, derrière des modèles mathématiques abstraits, disposer de vrais chiffres significatifs. Mais on n'a jamais dit que le PIB traduisait un "bonheur national brut", on n'a jamais prétendu qu'une augmentation de PIB indiquait un mieux-être. Le PIB est défini d'une certaine façon avec des règles comptables qui sont un peu arbitraires et qui ne préjugent pas de valeurs. Leontieff disait lui-même qu'un accident de voiture faisait augmenter le PIB. Savvy reconnaissait qu'on ne disposait d'aucun critère valable pour définir le coût de la vie humaine. On sait donc que ces instruments sont approximatifs ! Le problème est de savoir s'ils sont utiles et s'ils fonctionnent.*

Aujourd'hui, on a effectivement des problèmes pour mesurer la croissance et la productivité. En principe, une différence positive entre le taux de croissance et le taux

de productivité donne des créations d'emplois et une différence négative des destructions d'emplois. Or c'est ce que l'on constate en pratique ; on arrive même à faire des prévisions assez précises. Ces instruments de mesure sont donc pertinents, pour ces prévisions et les prises de décisions qui en découlent.

Pour chaque type de décisions, on a besoin d'instruments spécifiques ; qu'on ait besoin d'instruments différents dans l'entreprise, d'accord mais cela ne rend pas obsolètes les critères utilisés depuis longtemps et qui fonctionnent encore très bien notamment pour le type de décisions dont je vous ai parlé.

J. G. : Que la différence entre le taux de croissance du PIB et le taux de croissance de la productivité mesure le taux de croissance de l'emploi est sûrement vrai parce que c'est une tautologie ! On définit la productivité comme le ratio du taux de croissance par le taux de croissance de l'emploi. Donc, cela fonctionne. Mais les problèmes demeurent dans la mesure où un certain nombre de décisions d'entreprises et de politique économique sont prises sur l'une des variables seulement. Par exemple, de nombreuses prestations sont indexées sur le taux de croissance du niveau de vie. Une erreur dans la production de ce chiffre aura des incidences considérables.

En ce qui concerne la différence des instruments aux niveaux micro et macro, je suis d'accord avec vous, à ceci près que la plupart des instruments macro dont nous disposons sont obtenus par agrégation de mesures d'entreprises. S'il y a des conceptions inadéquates de la productivité au niveau d'une entreprise ou d'un secteur, cela aura des répercussions sur le taux de croissance de l'économie française.

La qualité de service, une question de culture ?

Int. : *Je voudrais revenir sur vos comparaisons entre la France et les États-Unis. Dans l'industrie, j'ai l'impression qu'on cherche à imposer au client une qualité qu'il ne veut pas forcément. Dans les services, on lui laisse le choix de cette qualité et il la refuse : il préfère se salir les mains plutôt que de se faire servir par un pompiste, il préfère ensacher lui-même ses courses... Est-ce que derrière vos comparaisons, les images du progrès et les choix qui en découlent ne sont pas extrêmement différents en France et aux États-Unis ?*

J. G. : Je pense, sur la base des comparaisons internationales que j'ai menées, qu'il y a effectivement des trajectoires nationales fortes, qui ont été orientées par des choix institutionnels ou politiques décisifs. Ce sont ces choix qui, par exemple, ont fait advenir l'hypermarché à la française. Et ces trajectoires ne convergent pas.

Int. : *Un économiste libéral, en vous écoutant, dirait : « Si on supprimait le SMIC et qu'on pouvait payer les ensacheurs aussi peu qu'au Japon, cela créerait beaucoup d'emplois ». Mais ce n'est pas évident : Philippe d'Iribarne² l'a montré, il y a aussi des critères culturels qui interviennent. Tout n'est pas réductible à l'économique.*

Int. : *Si on n'ensache pas en France, c'est parce qu'il y a très peu de supermarchés qui ont des ensacheurs ! Je suis intimement persuadé que si certains en proposaient, les gens se précipiteraient chez eux. Autrement dit, je crois que les explications culturelles ne valent rien. La vraie question, c'est pourquoi les supermarchés n'offrent pas ce service.*

J. G. : Voici un exemple qui relativise un peu l'explication culturaliste : il fait intervenir des traits culturels mais associés à des institutions profondément ancrées dans la société.

Au Japon, dans le commerce de détail, le coût salarial horaire est à peu près le même qu'en France pour les emplois à temps plein mais est environ 40 % inférieur pour les temps partiels. Ces emplois, très nombreux, sont exclusivement tenus par des femmes

² Philippe d'Iribarne, *Le chômage paradoxal*, Seuil, 1989.

de qualification non négligeable, ayant interrompu leur activité salariée avant leur premier enfant pour reprendre vers quarante ans, et qui sont très appréciées. Mais en contrepartie de leur salaire horaire très faible, elles bénéficient de la priorité de leurs horaires familiaux sur leurs horaires de travail. Le modèle familial japonais, paternaliste, considère naturel que ces salaires ne soient que des salaires d'appoint, par ailleurs défiscalisés. Si on voulait faire comme au Japon, il faudrait qu'on change de modèle familial, il faudrait que les femmes acceptent un salaire d'appoint, etc. À votre économiste libéral, je réponds : « *Il faudrait changer de société et d'institutions !* »

Faut-il débattre des valeurs ?

Int. : *Derrière la question de la productivité, il y a la question des valeurs, au sens éthique. Or j'ai le sentiment que cette question se pose très souvent mais que personne n'ose vraiment l'aborder sous prétexte que ce n'est pas une question scientifique. Comment peut-on débattre des valeurs ?*

J. G. : Je me méfie aussi bien des références aux cultures que des références aux valeurs car elles peuvent conduire à des discours mous. Je crois qu'il faut introduire la culture dans l'argumentation en la décomposant en traits culturels, en pratiques observables et en institutions correspondantes. D'autre part, je ne me demande pas quelles valeurs il faut mettre en avant. Je ne m'intéresse aux valeurs qu'en tant que ressources que les individus des organisations mobilisent dans leur action et mettent en avant pour justifier leurs décisions et leurs pratiques. Il n'y a pas de grille universelle applicable, mais il y a plusieurs systèmes de valeurs.

Int. : *La validité d'une définition et d'un système de mesure d'une productivité dans l'entreprise peut toujours être rapportée à un objectif ultime, celui de la survie de la firme, c'est-à-dire la profitabilité. La question des valeurs ne se pose pas : la valeur, c'est que la firme continue à exister. Dans une entreprise, on arrive donc toujours à résoudre les problèmes de productivité de façon simple. Les problèmes sont assez radicalement différents pour les secteurs non marchands - comme l'hôpital - où il n'y a pas le jugement ultime et suprême du marché pour valider telle ou telle conception de la productivité.*

J. G. : Je ne crois pas que, parce qu'il y a un impératif de survie, les indicateurs de productivité soient validés facilement. J'ai pu observer dans mes recherches que, dans un même secteur, on avait des formes de profitabilité et de survie comparables mais avec des stratégies tellement différentes que les modèles de productivité permettant de les juger étaient différents.

Le problème de la mesure

Int. : *Mais il n'empêche que les gens de ces entreprises cherchent toujours des indicateurs car c'est objectif et que cela fait gagner du temps. Dès qu'ils en tiennent un, ils s'y accrochent et cela pervertit totalement leurs valeurs. Le contexte évolue mais les outils restent et on les "fétichise". La productivité est un de ces outils. Dans l'entreprise, on dit : « il faut que la productivité augmente de trois pour cent ! » Mais comment mesure-t-on la productivité ? On met des tonnes en haut, des hommes en bas... Le problème de la mesure n'est pas du tout secondaire.*

À La Poste, quand on mesure les performances des guichets, on ne tient pas compte de certaines dimensions : un bureau de La Poste est aussi un lieu de socialisation mais comment le mesure-t-on ?

J. G. : Cela ne veut pas dire que l'on ne peut pas, pour ces entreprises à dimension civique, tenter d'évaluer le coût - y compris monétaire - de participation à la production de bien public. Nous avons justement essayé de le faire pour les bureaux de La Poste. Nous avons recensé le temps passé par le personnel à remplir ces fonctions sociales, à

s'occuper dans des conditions invraisemblables de gens illettrés pleins de problèmes. Nous avons comparé le résultat au temps total de travail aux guichets de La Poste et nous avons pu chiffrer que cela représentait un certain nombre de milliards de francs. Nous avons donc évalué le coût supporté par les guichets de La Poste au titre de la contribution au lien social.

Int. : *Que l'on mette du monétaire dans le civique, soit ! Mais c'est l'utilisation politique de ce genre de chiffres qui est très dangereuse. On se focalise immédiatement sur les chiffres sans chercher les significations.*

J. G. : Si le chiffre est vrai, pourquoi ne le dirait-on pas ? Après, le débat politique fait qu'on utilise ce chiffre d'une manière ou d'une autre.

Int. : *Mais à partir du moment où l'on parle argent, on a tranché le débat et simplifié le problème !*

Un nouveau paradigme en marche ?

Int. : *Vous semblez condamner les outils de mesure macroéconomiques traditionnels aux oubliettes, mais on en aura toujours besoin, ne serait-ce que pour établir des comparaisons internationales...*

J. G. : Le fait de se placer dans un paradigme multidimensionnel ne supprime pas le besoin d'indicateurs macroéconomiques, cela appelle la construction d'indicateurs économiques et sociaux beaucoup plus diversifiés. L'idée n'est certainement pas de remplacer le PNB par le bonheur national brut qui serait un nouvel indicateur synthétique, mais de faire de la macroéconomie multicritère, en introduisant des indicateurs économiques et sociaux faisant débat. Cela signifie qu'on ne peut plus faire de modèles à l'ancienne, mais la modélisation reste possible.

Int. : *Qui est prêt à vous suivre dans ce nouveau paradigme ?*

J. G. : Nous ne rompons pas avec le paradigme actuel mais nous proposons un enrichissement par étapes. Cela dit, je ne suis pas un prophète : je n'aspire pas à être suivi. Mais pour moi, l'enjeu est considérable.

Diffusion décembre 1997