

L'AVENIR DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Rôle et gouvernance dans la mise en oeuvre de politiques stratégiques innovantes et du développement économique

*Paris, le 25 février 2015
Centre Pierre Mendès France à Bercy*

Conclusions¹

Jacques Fournier
Président d'honneur du CIRIEC-France

Au terme de cette journée intense de réflexions et de débats je voudrais répondre – sommairement, les cinq minutes qui me sont allouées m'y contraignent – à trois questions principales.

Première question, l'existence : L'entreprise publique est-elle une espèce en voie de disparition ?

La question est encore posée, en ces termes mêmes, sur le site officiel des deux ministères qui nous accueillent aujourd'hui. Il est temps de s'apercevoir qu'elle appelle clairement une réponse négative.

L'entreprise publique s'est affirmée après le dernier grand conflit mondial comme l'un des fleurons de l'action publique et elle a joué alors un rôle essentiel pour la reconstruction du pays et la mise en place des grands services publics de réseau. Plusieurs d'entre vous gardent comme moi le souvenir de cette période.

Elle a, dans un second temps, été remise en cause au nom du libéralisme et de l'ouverture à la concurrence, dans le cadre d'une vision univoque de la construction européenne. C'est alors, avec la multiplication des privatisations, qu'a pu être légitimement posée la question que je viens d'énoncer.

Mais nous sommes maintenant entrés, l'étude du CIRIEC International présentée ce matin par le professeur Florio le montre bien, dans une nouvelle phase, celle de la résilience. L'entreprise publique résiste, en France comme dans le monde, elle affirme sa capacité à investir de nouveaux domaines, répondre à de nouveaux besoins, inventer de nouvelles formes de gouvernance.

L'OCDE, l'un de ses responsables nous l'a dit, a pris acte de cette situation, en proposant un cadre de principes applicables à sa gestion.

L'entreprise publique n'est pas une espèce condamnée, mais bien une plante vivace, qui continuera à enrichir le jardin de l'économie.

¹ Publiées dans *Action publique*, extrait du blog de Jacques Fournier, *Journal Le Monde*, voir : <http://jacquesfournier.blog.lemonde.fr/2015/03/02/lavenir-de-lentreprise-publique/>

Seconde question, le ressort : Quel est le principe de base de l'entreprise publique ?

La réponse est apparue en filigrane tout au long de notre débat. Le principe de base, ce que l'on pourrait appeler aussi le « secret de fabrication » ou « l'elixir vital » de l'entreprise publique, c'est son hybridité.

L'entreprise publique cumule deux traits qui ne vont pas toujours ensemble. Elle est au service de l'intérêt général. Elle agit sur le marché.

Les études de cas réunies dans l'ouvrage piloté par Luc Bernier nous montrent que loin de constituer pour elle un handicap, cette hybridité est une force.

L'entreprise publique n'est pas un oiseau rare isolé dans sa cage. Elle vit sur le marché. Elle en connaît les pratiques et doit savoir les mettre en œuvre à bon escient.

Mais, ce faisant, elle ne peut perdre un instant de vue la mission dont elle est investie. Sa vocation, même si l'exigence d'un équilibre dynamique s'impose à elle comme à toute autre entreprise, n'est pas d'enrichir ses actionnaires. Elle a une mission publique, elle fournit des services collectifs, elle est un acteur de l'économie des besoins.

A ce titre, et indépendamment des objectifs sectoriels qui lui sont assignés, elle doit toujours être, d'une manière ou d'une autre, en quête de plus d'égalité dans le bénéfice de ses prestations, d'une meilleure qualité des services qu'elle rend aux diverses catégories de la population, d'une plus grande convivialité avec toutes les parties prenantes du monde politique économique et social et de la société civile.

Les présentations qui nous ont été faites venant non seulement de France mais aussi du Québec, d'Allemagne, d'Autriche, nous ont donné un aperçu de la palette des solutions qu'elle met en œuvre pour jouer ainsi son rôle.

Troisième question, les axes de développement : Peut-on dessiner les lignes de force de l'évolution de l'entreprise publique ?

C'est la question la plus ouverte, celle que nous avons creusée dans les trois tables rondes qui ont jalonné cette journée.

Nous avons parlé de l'innovation, des secteurs d'avenir, de la gouvernance. Le positionnement de l'entreprise publique ne lui garantit le succès sur aucun de ces thèmes. Mais il lui offre un atout considérable car il lui permet de combiner la prise en compte du besoin social, la mise en œuvre des technologies appropriées et l'organisation d'une gouvernance plurielle. Il fonde, le mot a été employé à juste titre par l'un des intervenants, sa légitimité.

Je ne me hasarderai pas à faire en quelques mots une synthèse de nos réflexions, qui serait prématurée et incomplète. Je ne répondrai donc à cette troisième question, celle des axes de développement, que par une invitation que je vous demande de ne pas prendre comme une boutade : rejoignez-nous au CIRIEC, et essayons de dégager ensemble ces lignes de force.

Le CIRIEC est une organisation internationale qui a ses assises dans plusieurs continents et qui est capable, les études présentées aujourd'hui l'ont montré, de conduire des études de portée mondiale. Cette organisation s'intéresse à l'économie publique et à l'économie sociale, c'est-à-dire à l'ensemble des activités économiques d'intérêt général ou collectif. Elle associe dans ses travaux universitaires et praticiens, chercheurs, cadres et syndicalistes.

Plusieurs dirigeants d'entreprises publiques françaises, plusieurs responsables de l'action publique, ont pris aujourd'hui, en venant ici présenter leur action et nous soumettre leur réflexion, le chemin d'un travail en commun qu'il faut souhaiter voir maintenant se poursuivre.

Le 31^{ème} congrès international du CIRIEC, qui se tiendra en France en 2016, après ceux de Montréal, Naples, Lyon, Istanbul, Séville, Berlin, Vienne et Buenos Aires, sera l'une des prochaines étapes de ce processus. Il devrait être centré, nous en avons discuté hier dans notre Conseil international, sur la définition du projet, l'éclairage du modèle de développement, que l'économie publique et l'économie sociale sont en mesure de porter, de proposer, pour répondre aux besoins collectifs.

La préparation de ce congrès va nous fournir une nouvelle occasion de nous retrouver et de prolonger la réflexion initiée aujourd'hui.

A tous les participants à cette conférence je dis donc : merci pour votre contribution de ce jour et continuons désormais à travailler ensemble.