



Des innovations techniques, conceptuelles, comportementales, institutionnelles liées

Je parlais d'innovation frontale. Prenons le cas de la crise de la démocratie. Elle est patente, nous avons eu l'occasion d'en parler, et elle se déploie malheureusement à à peu près toutes les échelles, même si c'est la démocratie locale qui va le mieux, par rapport à la démocratie française, ou a fortiori la démocratie européenne, sans parler d'une démocratie mondiale qui n'existe pas.

Alors, certains vont dire : « Internet ! Réseaux sociaux ! Nous avons tous les moyens maintenant d'avoir accès à l'information, d'échanger, de donner son opinion sans avoir besoin de quitter son écran d'ordinateur, la technologie va nous sauver. » Evidemment pas. Ce qui ne veut pas dire que l'innovation technique n'est pas importante. C'est vrai : la démocratie locale après Internet et avant Internet ne sera pas la même.

Prenons l'exemple de ce que l'on appelle les villes intelligentes, les smart cities. En septembre dernier, à ce congrès de Nantes d'Ecocities, auquel j'ai déjà eu l'occasion de faire allusion, il y a eu cette magnifique formule : « Une ville intelligente est une ville où les citoyens deviennent intelligents. » Très joli ! Cela veut dire que l'on peut faire toute la domotique que l'on voudra, de la régulation des chauffages, de la lumière, de tout ce que l'on voudra en automatique, cela n'empêchera pas ce que l'on appelle les effets rebond. Vous savez que quand on fait l'isolation thermique, 40 % d'économie que l'on espérait est perdue par les changements de comportement qui, prenant en compte ces nouveaux systèmes techniques, vont rendre les gens plus indifférents, au même sens que quelquefois, le recyclage des déchets va littéralement désinhiber les gens, qui se disaient quand même : « Est-ce que c'est bien raisonnable vis-à-vis de la planète, autant d'emballages ? » « Non, pas de problème, c'est recyclé. » On ne sait pas où, on ne sait pas comment, on ne sait pas à quel coût énergétique.

Les progrès techniques ont en général des effets rebond. Un autre problème très connu par vous tous dans le domaine de la mobilité : chaque fois que l'on dit : « On va améliorer les systèmes de transport pour gagner en vitesse commerciale. », effet rebond. Dix ans après, la ville s'est encore étendue de dix kilomètres et on est ramené au problème précédent. Il faut bien voir à quel point, souvent, on se fait duper en raisonnant de manière linéaire dans des systèmes pleins d'effets rétroaction comme cela. Oui, innovation technique, très importante, inutile toute seule.

Innovation conceptuelle : elle est moins bien perçue, moins bien comprise. Encore une fois, je citerai l'expression du philosophe allemand Heidegger : « Le plus difficile au monde est de voir nos lunettes parce que nous voyons le monde à travers nos lunettes ». Le propre des concepts est qu'ils se présentent comme des évidences. L'innovation conceptuelle, ce n'est pas si simple que cela. En même temps, la plus belle pensée du monde, si elle n'est pas transcrite dans les faits, reste une belle utopie. Innovation conceptuelle décisive, pas suffisante.

Innovation comportementale : combien d'élus, combien de municipalités disent : « Je suis prêt à faire des efforts, mais regardez le comportement des gens. Le problème classique de la propreté : plus je nettoie, plus je suis confronté à l'incivisme des gens. » Innovation comportementale, transformation comportementale, mais si l'on fait simplement appel au civisme, nous n'irons pas très loin car chacun se dit : « Au fond, il y a des passagers clandestins dans cette affaire-là, je vais faire tout l'effort et cela bénéficiera aux autres. » Innovation comportementale, qu'il s'agisse du service public (attention à la clientèle, capacité de dialogue entre acteurs ou entre services), si en même temps cet effort est ruiné parce que le système général de gouvernance de la municipalité n'a pas changé, les gens se lassent, tout simplement, en observant l'inutilité de leurs efforts.

Enfin, innovation institutionnelle. Entendons-nous bien : ce n'est pas le changement d'organigramme. Ce n'est pas l'introduction de méthodes nouvelles de mesure des résultats du personnel. C'est un effort de transformation de ce que j'ai appelé l'ingénierie institutionnelle, c'est-à-dire l'art de raisonner sur les institutions en disant : « Quelles sont les institutions dont la logique à terme fait qu'elles versent vraiment dans la direction des objectifs qu'on leur assigne ? », au lieu de dire comme disait le Général De Gaulle : « L'intendance suivra. », l'air de dire : « S'il y a volonté politique suffisamment forte, l'institution suivra. » Ce n'est pas vrai. L'expérience prouve que chaque institution a sa logique, que cette logique est très puissante, et que l'on peut lui donner des impulsions mais que si l'on ne travaille pas sur cette logique elle-même, on n'aboutit à rien.

Vous voyez quatre champs différents d'innovation (technique, conceptuelle, comportementale et

institutionnelle), toutes les quatre indispensables, toutes les quatre insuffisantes. C'est cela, la complexité.

Bibliographie

Benchmarking Mapping Smart cities in the EU, Commission Industrie, recherche et énergie du Parlement européen, janvier 2014, <http://www.europarl.europa.eu/studies> (en version anglaise uniquement).