



Innovateurs, théoriciens, généralisateurs, régulateurs : les agents indispensables du changement

Je reviens aux choses sérieuses. La conduite du changement est complexe et je vais vous développer un peu l'idée du premier losange. Je vous ai parlé tout à l'heure des trois losanges : losange des acteurs, losange des échelles et losange des étapes. Je ne parlerai pas du losange des échelles parce que l'on est dans le champ local, nous n'avons pas la place ici. Je reviendrai peut-être dans une autre conférence sur le changement local, changement européen, changement mondial.

Là, je vais m'attacher à ce que j'appelle losange des acteurs. Pour qu'il y ait changement systémique, il faut faire converger l'action de quatre catégories d'acteurs : des innovateurs, des théoriciens, des généralisateurs et des régulateurs. Je vais vous expliquer cela.

Il n'y a pas de changement sans précurseurs, sans innovateurs, sans des gens qui à un moment donné se disent : « Ce que l'on me présente comme des évidences, ce n'est pas vrai. Ce que l'on me présente comme une fatalité, ce n'est pas vrai. » Des gens qui posent des actes, des gens qui sont à la recherche, comme je l'évoquais, d'une plus grande consonance entre leurs choix quotidiens et leurs convictions.

Prenons l'exemple du crédit solidaire, des monnaies locales, du commerce responsable, de la mobilité douce, il a fallu des gens qui posent des actes, qui sortent de : « mon action ne servira à rien s'il n'y a pas en même temps un changement systémique » qui se sont dit : « Je m'en fous, moi je prends l'initiative. » Il y a un mouvement d'ailleurs qui s'étend au niveau mondial, qui est très intéressant, à l'heure actuelle, vous en avez peut-être entendu parler, vous l'avez peut-être dans votre ville : les « transitionners », ceux qui sont engagés dans la transition. Ils disent : « OK, nous avons bien compris intellectuellement qu'il y avait une grande transition systémique à engager (que j'ai appelée le passage de l'économie à l'œconomie), qu'il fallait inventer de nouvelles formes de gouvernance, de nouvelles formes d'économie pour concilier le bien-être de tous et la protection de la planète. Mais nous, nous n'allons pas attendre que les gouvernements se mettent d'accord pour renouveler le protocole de Kyoto, pour lutter contre le changement climatique. A notre échelle, on s'y met ». Nous voyons se répandre cette dynamique au niveau mondial.

De même, les premiers qui ont commencé, avec Max Havelaar, ou d'autres, à dire : « Je pense que mon mode de consommation a des conséquences sur les producteurs à l'autre bout du monde. » J'ai évoqué le drame du Bangladesh et de la confection. C'est comme cela que sont nées par exemple aussi les premières grandes campagnes de boycott : « Nestlé promeut l'allaitement artificiel dans des pays d'Afrique où les conditions d'hygiène et de qualité de l'eau sont telles que l'on tue des gamins. J'arrête de consommer Nestlé. » Le lendemain, Nestlé a mis en place un programme de vulgarisation et de promotion de l'allaitement maternel en Afrique. Cela a été extraordinairement efficace, historiquement. Quand des gens ont dit : « Nous boycottons Nike parce que regardez ce qu'ils font à leurs sous-traitants. Si toutes les entreprises de confection s'y mettaient, je vous assure que les problèmes de droits de l'homme au Bangladesh, chez les travailleurs du textile, seraient rapidement résolus.

Vous voyez : des innovateurs, ce sont des gens qui, soit isolément dans leur coin, soit en se mettant ensemble, disent : « Je veux remettre de la cohérence entre ce que je fais et ce que je crois. » Mais c'est vrai aussi dans le champ technique, nous l'avons évoqué, des gens qui sortent complètement du jeu, ce sont toutes les histoires d'Apple et de leur garage, ce sont des gens qui bricolent. L'innovateur est un bricolo. Sans innovateurs, pas de changement. On ne peut pas impulser les changements de l'extérieur.

D'ailleurs, prenez le cas de Max Havelaar : la vente de leurs produits a été longtemps confinée dans les boutiques Artisans du monde gérées par des bénévoles et s'adressant aux purs, un peu comme le bio à ses débuts. Il y avait les purs et les impurs. Du coup, souvent, quand les innovateurs du départ voient que leur innovation marche, ils sont inquiets. Ils disent : « Du bio dans les supermarchés, du commerce équitable dans les supermarchés ! C'est de l'opération de relations publiques, on est en train de dénaturer ma pensée. » Non, un innovateur doit accepter que son innovation lui échappe. C'est très important : être attentif à ces innovateurs bricolos qui peuvent être des types qui bricolent pendant le week-end sur leur parking de grand ensemble pourri, qui peuvent être des gens qui comme cela se mettent à dire : « Et si nous convertissions notre jardin public en jardin potager ? » ou « je vais créer un fab lab. » ou « si on lançait un réseau réciproque d'échanges de savoirs ? ». Il faut absolument que les collectivités territoriales soient attentives à cela. Cela peut être déviant évidemment. L'innovateur n'est pas un conformiste. Il pose ses actes.

Mais les innovateurs seuls sont incapables de conduire un changement systémique, je ne le crois pas. Car il faut aussi changer de référentiel intellectuel, casser les évidences, remplacer par autre chose. Si j'ai tant travaillé sur ce que j'appelle l'oeconomie, c'est parce que je m'apercevais que tout le monde voyait que les hypothèses de l'économie classique sont tellement décalées par rapport à la réalité que c'est se moquer du monde que de présenter cela comme une science exacte. Mais il n'empêche que l'économie classique résiste super bien. Pourquoi ? Parce que, aussi fausse soit-elle, elle offre une vision cohérente du monde. Elle rend compte à la fois du comportement du consommateur et de la gestion des marchés financiers au niveau mondial. C'est une force, la cohérence. Gagner une bataille et gagner la guerre, ce n'est pas la même chose. Et on ne se bat pas contre quelque chose avec rien. C'est cela que j'ai voulu partager avec vous dans ces conférences : il faut construire un autre référentiel intellectuel de la gouvernance si nous voulons engager un changement systémique. Il faut construire un autre référentiel de l'économie si nous voulons, au-delà des réactions aux méfaits de l'économie classique, bâtir un système alternatif. Je suis exaspéré par toutes ces conférences où des gens très intelligents, en matière de gouvernance ou en matière d'économie, concluent en disant : « le problème c'est la gouvernance », « le problème c'est l'économie », « le problème c'est le pouvoir financier » et : « il faudrait changer le paradigme ». Je leur dis : « A quoi servez-vous comme intellectuel si vous ne les changez pas, vous ? ». Il y a une responsabilité majeure des théoriciens : « Je mets la main à la pâte je construis une alternative ».

C'est là que votre travail de réflexion, à vous cadres et personnels des collectivités territoriales, est fondamental car vous êtes confrontés en permanence à des évidences fausses mais qui se présentent comme des évidences. Il faut être capable d'articuler un discours alternatif sur la démocratie, sur les régimes de gouvernance, sur ce qu'est un territoire, sur tout ce que nous avons évoqué. Sinon, vous vous heurterez à un sourire poli pour le mieux. On vous dira : « Ce n'est pas comme cela que marche une municipalité. Ce n'est pas cela un territoire. » Ils vont vous ramener à : « Ce qui est important, ce sont les négociations actuelles sur les compétences générales et sur ce que nous allons garder comme pouvoir avec la création de la métropole. ». Ce sont ces jeux délicieux de redistribution éternelle des pouvoirs, dont la société se fout éperdument. Il faut que vous compreniez cela. Ce qui alimente 80 % des discussions au sein des services ou des mouvements politiques, la société s'en fout éperdument. Donc, théoriciens, cela veut dire élaborer ensemble un référentiel nouveau et le faire reconnaître.

Troisième type d'acteurs : les généralisateurs. C'est un problème là aussi que nous connaissons très bien dans le monde économique. Cela a été résolu depuis longtemps d'une certaine manière. Il y a le service de recherche-développement, les prototypes, qui ont la fonction d'articuler autrement les connaissances fondamentales avec les capacités de l'entreprise, les savoir-faire, etc., et après il y a tout le processus de la production en grande série, tout le processus du marketing, et nous savons bien que pour passer d'une belle idée mais marginale à une idée centrale, il faut des agents de la généralisation. Une des difficultés de la gestion publique locale est que cette question de la généralisation n'a jamais été bien traitée. Pourquoi ? J'aurai l'occasion lors d'une autre conférence d'en parler : parce que les réseaux de collectivités territoriales restent faibles, abandonne le terrain de la généralisation à l'Etat, ce qu'il fait très mal.

Je participais il n'y a pas très longtemps, il y a un an (ce n'est pas à des décennies de distance !) à un débat entre mouvements citoyens sur les lois de décentralisation, acte III. J'entends un mouvement dire : « Il faudrait que soit inscrit dans la loi le droit à l'expérimentation. » En 2013, revendiquer le droit à l'expérimentation comme si nous avions le droit à demander à l'Etat d'expérimenter. Je tombe des nues ! Effectivement, la logique (elle a marché dans des domaines techniques, elle n'est pas à rejeter complètement) profonde du jacobinisme est de dire : « J'expérimente au niveau local mais je généralise ensuite par la norme. » Une expérimentation généralisée par des directives de l'Etat.

J'ai dirigé il y a vingt ans une évaluation collective de la réhabilitation des HLM. Nous nous étions aperçus à l'issue de cette évaluation que ce qui comptait c'étaient les processus par lesquels on se saisissait d'un sujet, d'un problème de réhabilitation, d'un quartier, des habitants, et nous avons mis en évidence un certain nombre de principes majeurs. Je me tourne vers l'administration centrale qui m'a dit : « Super, on va faire une directive. » Vous n'êtes pas fous ? Le sociologue Michel Crozier disait il y a quarante ans de cela : « On ne change pas la société par décret. ». Vous vous souvenez peut-être de cette expression qui avait beaucoup marqué. On ne change pas beaucoup plus la société par une expérimentation généralisée par directive.

Les collectivités territoriales maintenant doivent prendre au sérieux cette question de comment on construit la généralisation : par la formation et le CNFPT en est un des lieux possibles ; par les échanges d'expérience dans les réseaux, autre lieu possible.

Enfin, bien entendu, il faut un quatrième type d'acteur, des régulateurs ceux qui font évoluer le cadre réglementaire favorable ou défavorable aux innovations qu'on veut introduire.

C'est passionnant de voir comment les Français et les Anglais s'attaquent à cela. Des deux côtés de la Manche, on a voulu créer des types d'entreprises qui aient une logique économique mais aient pour finalité

l'intérêt public. Les Français ont fabriqué le statut de la SCIC. Une SCIC, il faut (si je me souviens bien) un arrêté préfectoral pour l'autoriser. C'est cela, nos règles. Les Anglais ont fabriqué les CIC, les community interest companies avec comme définition : des entreprises qui s'attachent à l'intérêt public. Comment déterminer ce qu'est l'intérêt public ? La réponse du ministre anglais a été de dire : « ce que les gens de bon sens considèrent comme du bien commun ».

Autre exemple, nous allons devoir recréer des monnaies régionales. Il est évident que si le fisc français voit avant tout dans les monnaies régionales un encouragement du travail au noir ou quelque chose qui échappe à l'impôt sur le revenu, évidemment que l'on va créer à titre expérimental deux ou trois monnaies régionales et que cela va rester dans la marginalité.

Pour conduire un changement systémique, il faut mettre en rapport quatre catégories d'acteurs parce qu'ils ne sont pas en rapport en général. Il faut faire converger les innovateurs, les théoriciens, les générateurs et les régulateurs. Si vous faites cela, vous êtes déjà à 80 % dans le changement.

Bibliographie

<http://www.maxhavelaarfrance.org/>

<http://alerte-environnement.fr/2011/10/15/les-methodes-bizarres-des-transitionneurs/>

<https://www.gov.uk/government/organisations/office-of-the-regulator-of-community-interest-companies>