



Scanner

MURAT KUNT*

Administrer l'innovation, innover l'administration

Les innovateurs sont allergiques à l'administration et les administrateurs à l'innovation. Faut-il administrer l'innovation et faut-il innover l'administration? Les innovateurs sont motivés par des expéditions dans l'inconnu. Qui dit inconnu, dit risque et qui dit risque, dit erreur. Les erreurs font partie intégrale de l'innovation. Cette situation, hélas, est inacceptable pour un administrateur dont la raison d'être est de faire tout ce qui est possible pour éviter des erreurs. Pour atteindre ce but, il doit exécuter des décisions politiques selon des règlements précis. Seules la précision et la minutie absolues permettent d'éviter les erreurs. Si la vision et les directives politiques manquent ou ne sont pas précises, la voie est ouverte à une overdose de réglementations qui peut inhiber complètement l'innovation. Pourtant, de bons administrateurs, en dose homéopathique, sont importants à la société.

Plus un secteur est réglementé (souvent par absence de direction politique), plus il faut d'administrateurs. Ceux-ci créent, à leur tour, encore plus de règlements. Ce système auto-amorcé gonfle par couches successives et peut atteindre des niveaux mégalomaniacs asphyxiants. Au-delà d'une certaine complexité, le système devient solidement bouclonné, intouchable et incompréhensible, au point que l'on ne sait même plus comment il fonctionne. Par ailleurs, la surréglementation engendre de la méfiance, qui, à son tour, renforce l'inefficacité. Pour éviter cette asphyxie et pour donner à l'in-

novation toutes ses chances, les innovateurs doivent réaliser qu'ils doivent prendre en main leur propre administration et la maintenir au niveau le plus faible possible.

Plusieurs exemples de taille existent déjà: la création des hospices cantonaux au lieu de renforcer l'excellence de la recherche du CHUV; la mise en réseau des sept HES de la Suisse occidentale (HES-SO) avec une quarantaine d'administrateurs au lieu de nommer le nombre équivalent de bons professeurs dans chacune de ces écoles. L'administration des projets européens par la CE est un dinosaure dont la taille bat tous les records du *Guinness Book*. Elle prétend planifier les découvertes en dictant aux chercheurs ce qu'il faut faire et comment le faire.

La cerise sur le gâteau est la demande insistante du Conseil fédéral de 41 nouveaux postes administratifs, pour mieux gérer les besoins de la formation, des hautes écoles, de la recherche, de la technologie et de l'innovation, malgré le refus du parlement. Avec ce nombre de postes, on peut créer un nouveau département dans une université ou renforcer des domaines porteurs et prioritaires pour s'occuper davantage des problèmes de fond que de la forme, déjà trop réglementée. Le but de l'Etat est-il toujours le bien public ou est-il devenu le bonheur de l'administration? ■

*Professeur à l'EPFL, Laboratoire de traitement des signaux.