

# Testament pour l'inconnu

**Patrick LAGADEC**

**Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique**

Comme d'autres pionniers des décennies 1970-1980 qui ont mis toute leur énergie à explorer le continent des risques pour mieux construire les règles qu'appelaient sa maîtrise comme ses effets problématiques, Claude Lienhard va maintenant laisser vigie et gouvernail à de nouveaux équipages. Le passage de témoin peut certes offrir l'occasion de revenir sur les avancées réalisées et sur le travail qui reste à accomplir pour prolonger les routes déjà ouvertes. Mais les temps présents exigent bien davantage.

Le tableau des risques et des crises qui nous assaillent n'est plus du tout, en effet, celui des années 1970-2000. Nous sommes confrontés à des KO climatiques majeurs, des effets systèmes dans tous les domaines, des menaces terroristes multiformes qui sapent nos modèles de risques, des déstructurations profondes de nos contrats sociaux, etc. L'accident spécifique laisse place à des dynamiques d'engloutissement pour lesquelles nos cadres de référence sont inopérants. Même les risques connus et jusqu'ici contenus se trouvent désormais pris dans des contextes de haute instabilité et sensibilité qui en transforment la substance, la dimension, et la dynamique.

Le Droit lui-même, domaine où Claude Lienhard a excellé, est exposé – comme tous les domaines de la connaissance et de l'action – à des menaces existentielles, aussi bien sous l'effet de chocs frontaux que de « dissolution par le bas » avec l'effritement accéléré, voire la dislocation, de ses ancrages primordiaux. C'est dire si le passage de témoin mérite réflexion.

De leurs anciens, les plus jeunes doivent obtenir bien autre chose qu'une célébration des acquis : un certain nombre de convictions, d'interrogations, de perspectives aussi ouvertes que fondamentales. Qui soient des appuis, non pour prolonger, mais pour dépasser les frontières déjà atteintes. Car il va bien s'agir d'inventer si l'on veut se mettre en capacité de relever les défis, de plus en plus complexes, brutaux et sauvages, du monde contemporain. Un monde où l'incertitude laisse place à l'inconnu.

L'interrogation la plus forte qui pourrait être adressée à ceux qui laissent la main est sans doute la suivante : « *Si de votre parcours vous oubliez les 95% d'accessoire et ne reprenez que les 5% d'essentiel, qu'auriez-vous à nous dire qui pourrait nous être capital alors que nous allons devoir nous engager sur ces terrains inédits ?* ».

Je ne répondrai pas pour Claude Lienhard. Le plus honnête est de tenter de répondre moi-même à l'interrogation. En fournissant moins un bloc bien construit que des *Mélanges*, là aussi – le plus important étant d'ouvrir de nouveaux fonds de carte pour la connaissance et l'action.

Nous avons tellement l'habitude de n'avancer qu'en terrain balisé qu'il faut insister lourdement sur l'ampleur de la tâche. Je reprendrai ici la remarque que me fit un jour Mike Granatt, fondateur et premier responsable du *Civil Contingencies Secretariat* au *Cabinet Office* (Premier ministre à Londres). Comme je lui mentionnais l'expression rituelle désormais dans

toutes les instances : « *Think out of the box* », il me répondit instantanément : « *There is no box anymore* ». Il ne s'agit plus de rester à l'abri de ses niches et de pencher la tête un peu au dehors, au cas par cas, pour élargir à la marge la vision ; il n'y a plus de niche de départ. Les grands vents de l'inconnu balayent nos plus sûrs repères. Et c'est bien dans cet univers qu'il va désormais falloir chercher, échanger, agir, et transmettre.

Il nous faut en quelque sorte reprendre, pour l'élargir considérablement – pour aborder non plus seulement le singulier mais l'inconnu –, ce qu'Edgar Morin écrivait dans le recueil visionnaire sur la question des crises - en 1976 : « *La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel. Toute tentative de les réintégrer ne pouvait sembler qu'anti-scientifique dans le cadre de l'ancien paradigme. Mais rien de plus difficile que de modifier le concept angulaire, l'idée massive et élémentaire qui soutient tout l'édifice intellectuel. Car c'est évidemment toute la structure du système de pensée qui se trouve bouleversée, transformée, c'est toute une énorme superstructure d'idées qui s'effondre. Voilà à quoi il faut s'apprêter* »<sup>1</sup>.

Ma propre trajectoire – risques majeurs, crises, ruptures, chaotique – me conduit à partager quelques têtes de ponts que je crois utiles pour affronter les temps qui viennent<sup>2</sup>. En partant des expériences et rencontres qui, justement, peuvent constituer une part de ces 5% d'essentiel sur lesquels s'appuyer. Je reprends ici la perspective particulièrement stimulante de Xavier Guilhou que j'interrogeais pour mon ouvrage « *Ruptures créatrices* » : « *Ce sont les moments forts que vous avez eus dans votre existence qui vont vous servir de socle pour bâtir les cheminements sur lesquels vous allez accrocher des solutions – ou plutôt : des dynamiques qui feront émerger les solutions* »<sup>3</sup>. Avec en dernier point pour chaque entrée, une proposition pour l'action.

## Questions

Je pense à cette rencontre avec Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique qui, avant son grand saut dans l'inconnu – la traversée du continent à pied –, interrogea ses anciens<sup>4</sup>. Elle me livra une remarque qui s'impose ici : « *J'ai bien entendu relu les écrits de mes prédécesseurs – Amundsen, Scott, Boyd, Shakleton... Non pour y trouver leurs réponses, mais surtout connaître les questions qu'ils s'étaient posées* ».

À ceux qui vont prendre les commandes, je leur dirai que le plus décisif est d'aller quérir les questions que se sont posées leurs anciens quand ils ont dû aborder leurs défis les plus sévères. Aujourd'hui comme hier, mais avec désormais des exigences encore plus fortes, il faut aller à la recherche des questions qui n'ont pas été ouvertes, qui restent enfouies sous les couches de convenu, et plus encore : qui n'ont pas été soulevées car masquées, taboues, trop inquiétantes. C'est là le plus souvent que se trouve le vrai défi, la véritable piste d'exploration à suivre. Toute question non posée n'est pas pertinente, mais toute question pertinente est d'abord une question non posée, le plus souvent interdite.

---

<sup>1</sup> E. Morin, « Le retour de l'événement », *Communications*, n° 18, 1972, p. 6.

<sup>2</sup> P. Lagadec, *Le Temps de l'invention – Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique.org, juillet 2019 ; *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Manitoba-Les Belles Lettres, Paris, 2015.

<sup>3</sup> In P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation - Les Échos éditions, Paris, 2000, p. 147.

<sup>4</sup> L. de La Ferrière, « Avec l'extrême », film pédagogique, 2000, site de P.L. [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net).

Cela suppose deux ruptures. La première, culturelle : notre formation a le plus souvent consisté à recevoir et transmettre les réponses connues, avec des contrôles très sélectifs visant à vérifier l'acquisition de ces réponses établies. Cela ne prépare pas directement, et même parfois se révèle comme un handicap profond, quand le défi premier est l'aptitude à formuler des questions à haute valeur ajoutée. La seconde, personnelle : tout questionnement exige courage intellectuel et prise de risque – ce ne sont pas obligatoirement les critères les plus immédiats de la réussite académique et professionnelle.

Quand on bascule comme désormais dans un monde de plus en plus traversé et modelé par l'inconnu, cette faculté de questionnement avancé constitue le facteur primordial de l'intelligence, de l'action, et de la responsabilité.

La *question* n'est pas simplement le point de départ d'une investigation nécessaire ; elle devient même le moteur d'une dynamique d'action exigée par un monde marqué par le complexe et le chaotique.

Comme le dit si lumineusement le philosophe et théologien Maurice Bellet, « *Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile* »<sup>5</sup>.

*Proposition n°1* : Plutôt que de passer votre temps à compiler les réponses apportées par le passé – et même s'il vous faudra les connaître, car toute fragilité dans la connaissance ouvrira de graves vulnérabilités –, n'oubliez jamais que le plus décisif sera de discerner et de construire les questions décisives qu'il convient de considérer de façon prioritaire et urgente.

### ***Nouvelle donne***

Un rapport m'avait particulièrement frappé quand j'ai commencé mes travaux. L'auteur en était Lord Robens, en Grande-Bretagne, qui avait présidé un groupe de réflexion sur les risques industriels<sup>6</sup>. Le cœur de son message : en raison de l'accroissement des quantités de produits traités dans nos usines, et de la complexité tout autre des installations, il nous faut repenser de fond en comble le dossier des risques technologiques. Certes, il est utile de connaître les typologies et références convenues en matière de risques, mais les véritables déterminants des risques et des crises actuels se jouent de ces cartographies élémentaires ; des dynamiques autrement plus profondes sont à l'œuvre qui obligent à ouvrir la page blanche.

À l'instar de ce qui dût être fait au temps des grandes Découvertes : « *Les cartographes travaillant pour Henri le Navigateur (1394-1460) mirent du blanc partout où il y avait du faux, du mythe et du sacré* »<sup>7</sup>. Le temps des Découvertes, où l'on devait de même franchir des caps menaçants, montre le courage et l'énergie qu'il faut déployer pour faire advenir d'autres visions et repères : « *Tout au long du seizième siècle, les calculs et théories des mathématiciens et astronomes, de la Grèce antique et d'Égypte, continuèrent à servir de fondement et de cosmologie alors même que les nouvelles découvertes mettaient en question les hypothèses consacrées* »<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> M. Bellet, entretien avec l'auteur, vidéo pédagogique, [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)

<sup>6</sup> Lord Robens, *Safety and health at work*, London, HMSO, 1972.

<sup>7</sup> D. Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 135.

<sup>8</sup> L. Bergreen, *Over the Edge of the World – Magellan's Terrifying Circumnavigation of the Globe*, Harper, New York, 2004, p. 10, 73.

*Proposition n°2 : Plutôt que de songer à ajouter des chapitres complémentaires aux traités existants, n'hésitez pas à prendre du recul et à vous demander : « Ne serait-il pas nécessaire de reprendre les traités de référence, les hypothèses sous-jacentes qui seraient devenues obsolètes, voire des pièges, pour construire de nouvelles cartographies et par là de nouveaux repères d'ensemble pour comprendre et traiter les territoires du risque tels qu'ils mutent désormais ? ».*

### **Maginot**

Mon parcours a été marqué par une constante : l'hostilité, qui peut se faire extrême, que l'on rencontre dès que l'on montre un intérêt pour ce qui sort des épures convenues. Les nouveaux explorateurs doivent être instruits de ce fil rouge qui marquera leur route aussi longtemps qu'ils resteront fidèles à l'exigence de pertinence.

Certes, il est déjà éprouvant de tenter de cerner des réalités échappant aux cartographies de référence, car on se trouve d'emblée confronté, on l'a dit, à la page blanche. Et même à la conviction qu'il faut trouver, mais que cela reste hors de portée immédiate et va nécessiter un travail acharné. Mais si l'on passe cette première barrière on en découvre une série d'autres, bien plus sévères.

C'est tout d'abord le message de Thomas Kuhn sur la découverte scientifique. Il souligne que l'essentiel de cette culture est niché dans le connu, et limite l'intérêt aux « anomalies résiduelles ». *« La science normale, activité au sein de laquelle les scientifiques passent inévitablement presque tout leur temps, est fondée sur la présomption que le groupe scientifique sait comment est constitué le monde. Une grande partie du succès de l'entreprise dépend de la volonté qu'a le groupe de défendre cette supposition, à un prix élevé s'il le faut. La science normale supprime par exemple souvent telle nouveauté fondamentale parce qu'elle est propre à ébranler ses convictions de base »*<sup>9</sup>. Les sorties de paradigme sont très peu prisées par le monde scientifique.

Mais un second obstacle, autrement plus imposant, est rapidement découvert. La lecture de Nicole Fabre dans son livre « L'inconscient de Descartes » m'a apporté une clé qui explique bien plus fortement encore les réactions viscérales que déclenche la sortie du territoire de référence. *« Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des "expériences du vif-argent", son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se réfère tant à l'expérience chaque fois que cela lui était possible, que l'on ne peut pas ne pas y voir l'expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c'est en termes de résistance que j'en parlerai. Si Descartes résiste à l'idée du vide, si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille »*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Th. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983, p. 22.

<sup>10</sup> N. Fabre, *L'inconscient de Descartes*, Bayard, Paris, 2004, p. 91.

Quand tout un système ne tient qu'aussi longtemps qu'il n'y a aucune faille dans ce système, et plus encore aucune expression de la possibilité de faille, les réactions de ceux qui tiennent et vivent de ce système sont d'une violence inouïe.

Et même si l'ouverture pratiquée doit permettre des avancées remarquables. Le cas des grandes découvertes me vient à l'esprit : « *Que la découverte du Nouveau Monde, avec toutes ses richesses insoupçonnées, n'ait pas immédiatement soulevé l'enthousiasme en Europe, cela ne saurait étonner [...]. Le continent imprévu continuait d'être perçu moins comme une source d'espoirs nouveaux que comme un obstacle aux anciens. [...] Libraires et cartographes trouvaient leur intérêt dans la pseudo-précision des ouvrages et documents dont ils vivaient, ainsi que dans les planches servant à leur fabrication. Les cartes, globes et planisphères servant de référence ne laissaient aucune place pour un quatrième continent* »<sup>11</sup>. On imagine aisément que la découverte de territoires plus inquiétants que prometteurs de richesse soulève encore plus de rejets pavloviens.

*Proposition numéro 3* : Il vous faudra une énergie stupéfiante pour vous arracher aux évidences de l'heure. Mais il vous faudra une capacité de résilience autrement plus importante encore quand vous devrez tenter de convaincre. Toute avancée vient mettre en question des Lignes Maginot dont la fonction centrale est de rassurer ceux qui les servent. N'escomptez pas être bien accueilli. Cela ne veut pas dire que toute proposition iconoclaste soit pertinente, mais seulement que toute proposition vraiment pertinente sera combattue de la façon la plus farouche.

## **Enseignement**

C'est un autre message que je voudrais livrer et il a trait à ce qu'appelle la préparation des générations nouvelles à ce monde de haute turbulence, aux repères délogés. En matière de transmission du savoir, il faut certes acquérir des « bases » solides – tout amateurisme sera vite facteur de déroute –, mais il faut surtout être préparé à la confrontation à l'ignorance, à la bataille pour avancer la connaissance en terrain inconnu.

Il s'agit d'emmener les étudiants directement sur les lignes de front, là où foisonnent les questions. Si je suis avec eux, c'est pour leur communiquer bien autre chose que les certitudes acquises. Pour les réponses déjà fixées, je peux les renvoyer à ce qui est déjà publié. Ce qui compte, c'est le contact avec la question, aiguillon des départs à prendre, des routes à ouvrir. Et c'est d'ailleurs, pour le plus grand nombre d'entre eux, ce qu'ils attendent vraiment d'un enseignement : qu'on les prépare à trouver leurs voies, et non qu'on les embaume dans les acquis fossilisés.

Ce que dit lumineusement François Jacob : « *Je découvris à quel point un enseignement peut devenir passionnant, voire provocant, lorsqu'il porte, non sur des connaissances acquises depuis longtemps et déjà fossilisées, mais sur une science encore incertaine, inachevée, en voie de se faire. Le plus souvent, un cours ne devenait excitant, ne donnait vraiment envie d'en savoir plus, ou même de travailler dans ce domaine, que dans la mesure où le professeur était en personne engagé dans la recherche. Dans la mesure où ce qu'il racontait, c'était sa vie, sa passion, sa lutte de tous les jours. Situation hélas trop rare. Les physiologistes, par exemple,*

---

<sup>11</sup> D. Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 218-219.

*exhalaient un ennui si profond qu'il ne semblait pas les épargner eux-mêmes. De toute évidence, ils répétaient, sans la modifier, une histoire apprise de longue date, une histoire qui ne les concernait pas directement. Ils parlaient sans plaisir. On les écoutait sans intérêt »<sup>12</sup>.*

*Proposition n°4* : La transmission du savoir sera aussi la transmission de la confrontation aux difficultés les plus ardues, aux « trous noirs », car ce sera bien les défis les plus constants et les plus déroutants auxquels les nouvelles générations devront s'attaquer.

## **Droit**

Comme tout autre domaine ou discipline, le Droit est appelé à s'interroger sur les risques que son objet sorte de son « domaine de vol », comme on dit dans l'aviation lorsqu'un aéronef se retrouve dans des conditions qui ne sont pas compatibles avec ses spécifications techniques. Dans un monde en mutation accélérée, pareille exigence devient impérative. Un excellent exemple m'avait été fourni lors d'un colloque de l'IIASA à Vienne où un haut dirigeant de Munich Ré avait justement, sur un mode visionnaire, appliqué cette exigence à son groupe, premier réassureur mondial, donc fortement exposé aux méga-chocs de toutes natures. Ses propos se retrouvent dans un document de son groupe : « *La prévoyance, les mesures préventives contre les dommages ne sont que trop souvent rattrapées et dépassées par des périls encore plus considérables [...]. L'institution des assurances résulte de la raison humaine. Dans une large mesure, elle permet la réparation matérielle des conséquences des défaillances humaines. Mais elle trouverait logiquement ses limites dès l'instant où l'humanité ne disposerait plus de la capacité de régler les problèmes de son existence raisonnablement* »<sup>13</sup>.

Et pour le Droit aujourd'hui ? Je m'en tiendrai à deux défis majeurs qui se présentent à lui.

Le premier : la confrontation à des « problèmes diaboliques ». Rittel et Webber avaient souligné alors, déjà en 1973, les « trous noirs » suivants quand il s'agit de se saisir, d'analyser, de traiter un problème : il n'y a aucun accord sur la définition de ce problème ; plus radicalement, l'idée même de « définition » du problème ne tient plus ; il n'est plus question de pouvoir cerner les causes, les composantes du problème ; il n'y a pas de solution technique au problème : tout apport de solution fait muter le problème ; il n'y a pas de « bonne » ou « mauvaise » réponse, mais amélioration ou aggravation de la situation ; toute intervention devra être fondée sur le jugement, les considérations techniques ne suffiront pas. L'incertitude est globale, sur toutes les composantes du problème comme sur les résultats possibles de toute intervention. Les valeurs de référence font elles aussi partie de la construction du problème. La pensée probabiliste devient inopérante. Dans la mesure où toute action transforme globalement l'état du système et de son environnement, les stratégies « essai-erreur » ne sont plus praticables : chaque action est à un coup<sup>14</sup>.

Les deux auteurs avaient à l'esprit les problèmes les plus complexes qui commençaient à émerger ; la difficulté désormais est qu'il ne s'agit plus de quelques cas difficiles, mais spécifiques. Le tableau se généralise et devient le fond de carte commun.

---

<sup>12</sup> F. Jacob, *La Statue intérieure*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1987, p. 267.

<sup>13</sup> Munich Ré, 1980, p. 36.

<sup>14</sup> H. Rittel and M. Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

Comme l'a dit aussi Todd LaPorte (Berkeley), nous voici donc jetés dans des processus de développement et de décision qui tiennent plus du torrent de montagne que du canal bien régulé : « *En raison de l'accroissement de la complexité, nous devons agir alors que nous ne pouvons connaître toutes les conséquences, nous devons planifier alors que nous ne pouvons savoir, nous devons organiser alors que nous ne pouvons maîtriser. Se combinant, ces incertitudes changent le contexte du politique, de la planification, et du design organisationnel* »<sup>15</sup>.

J'ajouterai : et donc du Droit. Comment, dans un tel univers, parvenir à « qualifier » avec précision et de façon convaincante les responsabilités, les écarts coupables avec une norme qui pourrait être consacrée comme sûre et pouvant faire l'objet d'un contrat collectif ?

Je mesure les changements à opérer dans les visions et les pratiques à chaque séminaire réunissant des responsables. La remarque constante, qui vient des profondeurs, est en effet la suivante : « *Si j'applique avec rigueur les normes établies, je ne serai pas inquiété par la Justice. Au moindre écart, si ça tourne mal, je serai le coupable* ». Dans les conditions actuelles des risques, pareil ancrage – qu'il soit fondé ou non (puisque du côté des juristes on m'assure que ce type de conviction n'est pas fondé) – devient collectivement suicidaire.

On pourrait arguer que c'est là un « mauvais moment à passer » et que l'on va bientôt réduire les fractures qui se sont faites jour, restabiliser les normes, et pouvoir à nouveau faire fonctionner le Droit comme au temps des univers stabilisés. Todd LaPorte souligne que c'est bien le contraire qui prévaut, et nous impose une forte créativité pour naviguer dans ce monde pétri d'inconnu. « *Même si nous nous battons pour connaître davantage, nous connaissons moins de ce que nous avons besoin de connaître ; c'est le défi de l'ignorance relative en expansion* »<sup>16</sup>.

Le second : la destruction du contrat social.

C'est le déferlement du terrorisme, négation de toute valeur commune, à commencer par celle du respect de la vie, subvertie en « accomplissement » dans le sacrificiel. Pareille dynamique toxique pose de redoutables problèmes au Droit<sup>17</sup>.

C'est aussi, comme en écho aux engloutissements sur trop de fronts (pauvreté, méga-chocs climatiques, captation de richesse, tricheries systémiques des plus puissants), la plongée collective qui tend à se répandre, dans le non-sens, le refus de toute vérité, la glorification du mensonge, et finalement le choix du mortifère ressenti comme préférable à tout espoir et tout combat organisé.

Comment le Droit peut-il conserver sa place, ses fondements et ses valeurs, si l'on passe ainsi par-dessus bord, avec une voracité aussi irrépressible, le langage, la rationalité, la vérité ? S'il ne reste que la Force il n'y a plus guère de place pour le Droit.

**Proposition n°5 : L'ardente obligation est claire : réaffirmer la force du Droit, ne rien céder au droit toxique de la Force.**

---

<sup>15</sup> T. R. LaPorte, *Organizational social complexity – Challenge to politics and Policy*, Princeton University Press, 1975, p. 345.

<sup>16</sup> T. R. LaPorte, « A State of the Field : Increasing Relative Ignorance », *Journal of Public Administration Research and Theory : J-PART*, Vol. 4, No. 1, The Berkeley Symposium on Public Management (Jan., 1994), pp. 5-15.

<sup>17</sup> S.O.S. Attentats, *Terrorisme, victimes et responsabilité pénale internationale*, Paris, Calmann-Lévy, 2003.

Mais aucune de ces perspectives ne pourra s'affirmer dans le réel sans un travail et un investissement acharnés. Comme le dit si bien Shakespeare : « *On ne peut attendre le progrès comme on attend une pluie miraculeuse qui tomberait soudain du Ciel* » (*Le Marchand de Venise*).

Ce que firent quelques pionniers américains à la fin du XIXe siècle en matière de santé publique quand ils mesurèrent à quel point le pays était mal préparé aux défis qui allaient venir, peut stimuler notre intelligence et notre détermination : « *Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle* »<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> J. M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, NewYork Penguin Books, 2004, p. 7.