

## AUX PRISES AVEC L'INCONNU : DE L'INCERTITUDE À L'IGNORANCE

PATRICK LAGADEC 19 Février 2018

Risques et crises sont sortis des épures conventionnelles. Nos réponses sont minées par des questions sauvages, qui nous confrontent non plus seulement à l'incertitude mais à l'ignorance.

Je propose ici un certain nombre de réflexions d'auteurs qui peuvent nous aider à changer d'univers mental. A ce stade, il s'agit moins de remplir des étagères que de commencer à disposer des rayonnages pour accueillir questions inédites et repères nouveaux.

En gardant au centre la question la plus décisive : quelle est la question oubliée ?

### LA FUITE

**Friedrich Nietzsche** : « Ramener quelque chose d'inconnu à quelque chose de connu allège, tranquillise et satisfait l'esprit, et procure en outre un sentiment de puissance. L'inconnu comporte le danger, l'inquiétude, le souci — le premier instinct porte à supprimer cette situation pénible. Premier principe : une explication quelconque est préférable au manque d'explication. Comme il ne s'agit au fond que de se débarrasser de représentations angoissantes, on n'y regarde pas de si près pour trouver des moyens d'y arriver : la première représentation par quoi l'inconnu se déclare connu fait tant de bien qu'on la tient pour vraie ». [1]

**Laurence Bergreen** : « 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. » [2]

**Daniel Boorstin** : « 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 ». [3]

**Nassim Nicholas Taleb** : « Notre monde est dominé par l'extrême, l'inconnu, le très improbable (improbable, selon notre connaissance actuelle) – et pendant ce temps nous ne cessons de nous livrer à des bavardages inutiles et de nous focaliser sur le connu et le répété. D'où la nécessité de prendre l'événement extrême comme point de départ, non comme une exception à tenir pour quantité négligeable. Je pose aussi l'affirmation plus audacieuse (et plus frustrante) qu'en dépit de notre évolution et de l'accroissement de notre savoir, ou peut-être à cause de cette évolution et de cet accroissement, l'avenir sera de moins en moins prédictible, alors que la nature humaine comme les « sciences » sociales semblent conspirer pour nous dissimuler cette idée. » [4]

**Thomas Kuhn** : « 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. » [5]

## LE COURAGE

**Laurence Bergreen** : « Plus de la moitié du monde restait inexploré. Pour atteindre son but, Magellan aurait à maîtriser à la fois le “Grand Océan” et un océan d'ignorance. » . [6]

**Daniel Boorstin** : « Les cartographes travaillant pour Henri le Navigateur (1394-1460) mirent du blanc partout où il y avait du faux, du mythe et du sacré. » [7]

**François Jacob** : « L'imprévisible est dans la nature même de l'entreprise scientifique. Si ce que l'on va trouver est vraiment nouveau, alors c'est par définition quelque chose d'inconnu à l'avance. Plus que les réponses importaient les questions et la manière de les formuler, car, dans le meilleur des cas, la réponse obligeait à poser de nouvelles questions. On peut presque mesurer l'importance d'un travail scientifique à l'intensité de la surprise qu'il provoque. La part vraiment intéressante, c'est celle qu'on ne peut prévoir ». [8]

**Warren Berger** : « L'idée selon laquelle les questions deviennent plus utiles que les réponses apparaît contre-intuitive mais est en réalité devenue centrale dans tous les grandes organisations innovantes. Toutes les grandes percées ont eu pour racine une superbe question. Mais les questions ne sont pas seulement importantes pour les innovateurs, elles sont essentielles pour la survie dans les temps de changement dynamique. Or, les recherches montrent qu'une petite fille de 4 ans pose au moins 300 questions par jours. Mais quand les enfants rentrent à l'école cette faculté de poser question décline, et de plus en plus au fil de la scolarité, jusqu'à ce que l'on arrive à zéro question. A l'école, on valorise les réponses. Et presque aucune valeur n'est attachée au fait d'ouvrir une bonne question. En fait, les professeurs sont désormais si pressés d'enseigner ce qu'il faut pour réussir les tests et examens et pour couvrir tout le programme qu'ils ne peuvent s'intéresser aux questions, même s'ils le souhaitent. – il s'agit d'abord de préparer à passer les tests ». [9]

**Maurice Bellet** : « Si on me dit : “puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens”, je répondrai : “ça c'est une réponse de technicien, mais pas de scientifique”. Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions impossibles. Le scientifique habite l'inconnu ». [10]

## L'ACTION

**Christian Frémont** : « Les crises qui sont au-dessus de nos têtes sont  des crises sans mode d'emploi. Il faut se préparer à exercer cette responsabilité dans ce monde absolument déstabilisé. » [11]

**Roy Williams** : « Nous sommes redevenus intelligents lorsque nous avons compris que nos plans ne nous servaient plus à rien. Nous n'avions aucun plan pour faire attendre 40 hélicoptères à l'atterrissage, pour installer une ville de 10 000 habitants dans nos terminaux, aucun plan pour gérer une maternité, une morgue, pour tenir seuls pendant 3-4 jours, sans aucune aide ni moyens de communication, etc. ». [12]

**Académie de l'air et de l'espace** : « La formation des pilotes est conduite dans un cadre où

l'élève doit se conformer en permanence à des procédures bien définies et démontrer son aptitude par l'exécution convenable d'exercices standardisés. Rien n'est laissé au hasard et les épreuves de contrôle final sont codifiées. À aucun moment on ne peut s'assurer que le pilote saura se sortir d'une situation imprévue. On entraîne pendant toute leur carrière les pilotes à traiter des situations qu'ils ne rencontreront peut-être jamais mais on ne les entraîne pas à faire face à l'imprévu » . [13]

**Todd LaPorte** : « 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 » [14]

## LA DYNAMIQUE

**Daniel Boorstin** : « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita – territoire inconnu. » [15]

**John Barry** : « Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle » [16]

**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. » [17]

## SOURCES

- [1] Friederich Nietzsche, *Le Crépuscule des idoles – Les quatre grandes erreurs*, ch.5, Mercure de France, Paris, 1908.
- [2] Laurence Bergreen, *Over the Edge of the World – Magellan's Terrifying Circumnavigation of the Globe*, Harper, New York, 2004, p. 73.
- [3] Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 218-219.
- [4] Nassim Nicholas Taleb : *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris, 2008, p. 22.
- [5] Thomas Kuhn : *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983, p. 22.
- [6] Op. cit. , p. 10.
- [7] Op.cit, p. 135.
- [8] Jean-Claude Ameisen, France Inter, *Sur les épaules de Darwin*, 12 mai 2013, citant François Jacob, notamment : *La Statue intérieure*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1987, p. 12, 13.
- [9] Warren Berger, *Questions are new Answers*, 11 August 2014, vidéo.
- [10] Maurice Bellet, entretien avec l'auteur.
- [11] Préfet Christian Frémont, entretien avec l'auteur.
- [12] Roy Williams, Directeur de l'aéroport de La Nouvelle Orléans lors du cyclone Katrina, Entretien avec PL.
- [13] Repris dans le document d'annonce du colloque « Les pilotes du transport aérien face à l'imprévu », Académie de l'air et de l'espace, 25 avril 2011.
- [14] Todd R. LaPorte, Todd, *Organizational social complexity – Challenge to politics and Policy*, Princeton University Press, 1975, p. 345.
- [15] Op. cit. p. 6.
- [16] John M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.
- [17] Maurice Bellet, entretien avec l'auteur.