

LE PROJET : UN RÉCIT

Combien de fois n'avons-nous pas regretté de ne pas avoir les journaux de Narborough et de Beauchesne, tels qu'ils sont sortis de leurs mains, et d'être obligés de n'en rien consulter que des extraits défigurés [dont] les auteurs [se sont évertués] à retrancher tout ce qui peut n'être utile qu'à la navigation, [et] qu'ils remplacent par des absurdités. Tout [...] leur travail aboutit à composer un livre ennuyeux à tout le monde, et qui n'est utile à personne.

Louis Antoine de Bougainville,
*Voyage autour du monde*¹.

Avril 1967 – « Le pétrole ne traversera pas la Manche »

Comme tous les ans, je passe mes vacances de Pâques à Trégastel en Bretagne, sur la Côte de Granit rose, qui va bientôt être repeinte en noir. Un matin, nous apprenons en effet qu'un pétrolier du nom de *Torrey Canyon* s'est échoué sur les rochers de Cornouailles en Angleterre. Le communiqué du gouvernement tombe immédiatement : « Le pétrole ne traversera pas la Manche. »

Chacun de s'esclaffer sur la côte : « Nos braves gouvernants ignorent le phénomène des courants. » Deux semaines plus tard, le pétrole est là, et bien là. L'odeur n'est plus de genêts et d'ajoncs. On attendait la marée du siècle, nous voici aux prises avec la première d'une longue série de marées noires.

1. Louis Antoine de Bougainville, *Voyage autour du monde*, Paris, Gallimard, coll. « Folio classique », 1982, p. 209.

Deuxième communiqué officiel : « Tout est prêt. » Bien entendu, rien n'est prêt, comme Louis Joxe le dira au ministre de l'Intérieur au Parlement en rappelant les célèbrissimes paroles du maréchal Le Bœuf, ministre de la Guerre en 1870 – « Nous sommes prêts et archiprêts. La guerre dût-elle durer deux ans, il ne manquerait pas un bouton de guêtre à nos soldats. » Un mois et demi plus tard, l'empire français capitulait.

Troisième déclaration des hautes sphères : « Dans aucun pays du monde, personne n'avait imaginé qu'un pétrolier puisse couler auprès des côtes. Personne n'aurait évidemment pu penser que 100 000 tonnes de pétrole puissent se déverser un jour dans la Manche². »

Sans que j'en aie conscience, un projet de vie se grave dans mon esprit : travailler sans relâche pour que les enjeux vitaux, masqués par l'habituel, puissent être objets d'intelligence comme de responsabilité.

Ce que je ne savais pas, en 1967, c'est ce qu'il en coûte de former un tel projet. Malheur à qui ose penser que les Allemands pourraient passer par la Belgique ou nous envahir par les Ardennes, qu'un nuage radioactif faisant trois fois le tour de la Terre pourrait avoir l'outrecuidance de franchir la ligne bleue des Vosges, qu'une vague de chaleur estivale pourrait tuer en masse, qu'une épidémie financière pourrait venir des États-Unis et toucher l'Europe, qu'un Ebola pourrait ne pas rester « épisodique », etc.

Mai 2014 – Avec Todd LaPorte à Berkeley : « Montrez le cheminement »

Ce 12 mai 2014, au café *Strada*, haut lieu de rencontre de la jeunesse estudiantine de Berkeley, je suis avec Todd LaPorte, grande figure des sciences politiques, fondateur de l'école de la haute fiabilité organisationnelle (qui analyse les conditions de la sécurité des systèmes à haut risque). Ce qui frappe chez lui, c'est son regard lumineux, sa capacité à aller toujours droit aux questions qui ne sont pas posées, aux angles morts. Pilote dans l'aéronavale avant de rejoindre le monde académique, il a une capacité exceptionnelle à se confronter aux questions les plus difficiles – celles qui sont au-delà de l'horizon convenu. C'est à lui que je dois cette phrase essentielle désormais : « Le problème n'est pas de se préparer pour éviter les surprises, mais de se préparer à être surpris. »

2. Discours du ministre de l'Intérieur à Lannion, *Le Monde*, 14 avril 1967.

Nous conversons, comme souvent au long des décennies, sur les questions vitales que nous voyons émerger, sur les défis intellectuels et de gouvernance qu'il nous faut relever. Nous évoquons les initiatives de Monsieur Poutine, qui joue systématiquement hors des cartes établies, et qui plonge non moins systématiquement nos pays dans la consternation, sur le mode : « Comment a-t-il osé ?! » J'évoque divers scénarios que le chef du Kremlin pourrait engager, dans le cadre d'une volonté délibérée de se placer et de nous plonger dans le chaotique.

Tout à coup, comme je lui dis que je viens de terminer ma carrière de chercheur à l'École polytechnique, il m'interroge : « *Et maintenant, qu'allez-vous faire ? Quel est votre projet ?* » Je lui dis que ce n'est pas encore fixé, mais que je me passionne à écrire des souvenirs relatifs à mon parcours sur les questions de risques majeurs et de crises non conventionnelles. Parce que je suis convaincu que le récit des difficultés rencontrées, des pistes positives expérimentées, serait très utile aujourd'hui alors que l'on doit affronter des situations de plus en plus bousculées, chaotiques.

Todd rebondit instantanément : « *Nous publions toujours les résultats de nos réflexions et de nos actions. Jamais les cheminements, les difficultés, les manières de contourner les obstacles. Et pourtant, la connaissance de ce parcours serait extrêmement précieuse. Vous devez mener à bien ce projet.* »

Été 2014 – Le récit : fragments de mon journal de bord

Il va s'agir de reconstituer le journal de bord de ma navigation au long de mes quatre décennies de recherche et d'intervention. Une longue exploration sur des mers inconnues, le plus souvent hostiles, mais heureusement marquées aussi par des rencontres vivifiantes.

C'est en commençant à écrire ce récit que je me suis souvenu des mots de Jean-Michel Besnier, philosophe des sciences. Je l'avais écouté comme grand témoin pour mon livre *Ruptures créatrices* (2000) : « *Nous sommes confrontés à des facteurs tellement imprévisibles que les passages par le récit des circonvolutions suivies peuvent être d'une pertinence remarquable. C'est ce cheminement difficile qui est la clé de la démarche, en aucune façon la manière figée utilisée généralement pour restituer l'expérience*³. »

3. Jean-Michel Besnier, « Ruptures, construire du sens individuel et collectif », entretien avec Patrick Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Éditions d'Organisation – Les Échos Éditions, 2000, p. 515-531 (p. 523, 524, 526).

Je ne reprendrai donc pas ici les résultats de mes recherches et interventions, aisément consultables par ailleurs⁴. Dans les mots de l'historien Romain Bertrand, je donnerai à voir les *échafaudages*, toujours enlevés quand on présente les façades.

J'ai laissé remonter à ma mémoire les traces les plus fortes de mon parcours. Volontairement, je laisserai au récit sa forme fragmentaire et chronologique, son trait haché, brut. Il ne s'agit surtout pas de produire un vade-mecum fermé, mais d'ouvrir le plus grand nombre de pistes d'étonnement, d'offrir autant de points de repère permettant d'inventer les cartes et les routes de navigation qui nous font défaut aujourd'hui.

Une première partie donnera des fragments sur la construction et l'ancrage du projet, car on ne part pas vers le grand large sans conditions ni convictions essentielles.

La deuxième partie forme le corps du récit : elle rend compte de cette navigation en haute mer, avec ses tempêtes menaçantes comme ses surprises heureuses. Elle suit les trois grandes phases de l'exploration : celle du risque majeur ; celle des crises ; celle du chaotique et des formidables turbulences qui sont la marque du monde contemporain – avec comme dernier épisode relaté les turbulences terroristes de janvier 2015 en région parisienne. La matière du récit est constituée d'autant de tableaux pris sur le vif, retenus parmi tant d'autres parce qu'ils illustrent le mieux telle ou telle facette des difficultés et pistes d'action à garder à l'esprit quand on s'aventure au-delà des horizons convenus. Je n'ai pas cherché à tout étiqueter, ni à regrouper les composants par familles déjà bien fermées. Au contraire, les temps actuels exigent bien plutôt des approches ouvertes, diversifiées, laissant les acteurs recomposer les bouquets qui leur seront les plus utiles en situation. Tout au plus, chacun des tableaux est-il introduit par une courte phrase suggérant à la fois un problème et le contenu concret de la tranche de vie évoquée.

Enfin, dans une troisième partie, pour ne pas abandonner le lecteur au milieu du triangle des Bermudes, je sortirai du récit et proposerai quelques perspectives essentielles pour la route à poursuivre. Très brièvement, je pointerai les blocages profondément ancrés desquels il

4. Pour ce qui concerne mes écrits, et pour alléger la présentation, je limiterai donc ici les références de bas de page ; le lecteur trouvera les textes concernés sur mon site : www.patricklagadec.net.

nous faut nous arracher, pour pouvoir nous projeter résolument dans l'invention.

Car c'est bien là le projet de ce livre : apporter une radiographie sans concession de nos blocages comme de nos ressorts fondamentaux, pour nous mettre en meilleure posture de prendre en charge les défis actuels – qui sont, pour les plus vitaux, hors de nos cartes convenues. Et qui, on l'observe dans la violence des événements récents, viennent désormais nous percuter ici et maintenant. Il ne s'agit pas seulement de préparer le futur, mais de nous permettre de piloter dans le présent.