



## Risque d'explorer, par François Taddei

« Quand on prend un risque soit on gagne, soit on apprend.  
Le plus beau risque, c'est de prendre soin de soi,  
des autres et de la planète simultanément. »

Témoignage Risque de chance, le 10/06/2020 à Paris en visioconférence, de François Taddei, polytechnicien, ingénieur en chef des Ponts, des Eaux et Forêts, docteur en génétique moléculaire et cellulaire. Directeur du département Frontières du vivant et de l'apprendre de l'Université Paris-Descartes, fondateur et directeur du Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI). En 2013, il initie Les Savanturiers – l'école de la Recherche, programme éducatif développé par le CRI, qui œuvre pour la mise en place de l'éducation par la recherche à l'école : primaire, collège et lycée. En 2014, il devient titulaire de la chaire UNESCO « Sciences de l'apprendre ». Il a reçu divers prix nationaux (Prix de la recherche fondamentale à l'INSERM et Prix Liliane Bettencourt pour les Sciences du vivant, prix Montgolfier) et internationaux (European Young Investigator Award, Human Frontier Science Program) pour ses publications dans les meilleures revues mondiales comme *Nature*, *Science*, *Cell*, *PNAS*, *PLoS*... Il a été membre du Haut Conseil de l'Éducation et des Conseils scientifiques d'Universcience, et de la direction générale de l'Enseignement scolaire. En 2018, il a remis aux ministres du Travail, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation un rapport sur la société apprenante et a publié *Apprendre au XXI<sup>e</sup> siècle* chez Calmann Lévy.

*Bonjour François. Dans ton parcours de papa, d'homme, de « Savanturier », de chercheur militant pour l'innovation dans l'éducation, de cofondateur du CRI, de conseiller pour l'Éducation nationale, peux-tu me dire, s'il te plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?*

Le plus gros risque, c'est de ne pas prendre de risque. Donc le plus beau risque, c'est d'en prendre. Le plus gros risque est de s'ennuyer. Quelqu'un qui ne prend jamais de risque prend celui de passer à côté de sa vie. Le plus beau risque est d'être soi-même et d'oser explorer le monde. De prendre soin de soi, des autres et de la planète simultanément. Passer à côté de cela est un risque énorme. Nelson Mandela dit : « Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends. » Quand on prend un risque, l'on gagne ou l'on apprend ; dans les deux cas, on avance. Le risque le pire est celui de l'immobilisme, celui du monde d'hier. Le monde d'hier, toujours dominant dans certains domaines, mais déjà obsolète, est un monde basé sur l'exploitation de soi et des autres par un système qui nous transforme tous en rouages. À l'inverse, si nous allons vers nous-mêmes, selon le dicton « Connais-toi toi-même » vieux comme les Grecs, alors nous avons une chance de trouver notre vocation et d'avoir de l'impact.

*As-tu un exemple vécu de ce beau risque « d'être soi-même », comment l'as-tu vécu et qu'est-ce qui était vraiment important pour toi, voire pour plus grand que toi ?*

(Silence) Je n'ai pas eu l'impression de prendre des risques dans ma vie. J'ai une famille qui m'a donné confiance. Mes plus grosses difficultés, je les ai vécues au service militaire. Tout à coup, on me donnait des ordres qui n'avaient pas de sens. J'avais beaucoup de mal à l'accepter, car on ne m'avait jamais parlé comme cela, à part un petit peu à l'école, mais c'était relativement cadré et je mettais peu de temps à exécuter les ordres, car je faisais le minimum nécessaire pour m'en sortir. Mais à l'armée, je n'ai vraiment pas compris. J'ai été un enfant raisonnable au sens propre du terme, c'est-à-dire que l'on pouvait me raisonner. J'ai toujours bénéficié d'un cadre de liberté que j'ai fait évoluer, ce qui s'est avéré relativement fécond. Un cadre de liberté, évolutif et fécond, c'est une clé. Pour moi, c'est même LA clé. C'est ce que nous essayons d'initier au CRI et à l'école des Savanturiers : créer des cadres à l'intérieur desquels les étudiants peuvent explorer. C'est un risque, au moins en théorie, car l'institution éducative

et universitaire en France n'est pas pensée comme cela. Mais en pratique, c'est un bonheur. C'est une démarche féconde à court terme par la qualité des interactions et féconde à long terme par la qualité des réalisations de ces étudiants. C'est un carrefour de rencontres intéressantes, un *challenger research institute* et un lieu où l'on peut faire des choses que l'on ne peut pas faire facilement ailleurs. Le risque aurait donc été de ne pas se lancer. (Rire)

*Quelle est ta contribution au monde, ta mission, ta vocation ?*

Ma vocation est proche de la notion d'ikigai<sup>132</sup>. L'ikigai est à l'intersection de ce que l'on aime faire ou plus généralement ce qui touche nos émotions, et de ce que l'on sait faire ou plus généralement ce que l'on peut apprendre à faire. Je commence à revisiter ce concept, car la présentation qu'on en trouve sur internet est assez réductrice par rapport à la façon dont il est vécu au Japon. C'est à chacun de s'approprier ce concept. Pour moi, c'est ce qui nous met en mouvement, ce que l'on peut apprendre à faire dans une trajectoire d'apprenant, ce dont le monde a besoin et ce pour quoi l'on peut trouver des ressources et pas simplement un salaire. L'intersection de ces quatre éléments est le sens de la vie pour les Japonais. Mon ikigai et celui du CRI consistent à aider les autres à trouver le leur. Cela devrait être la vocation de tout lieu d'éducation et la mission de tout éducateur. À tout le moins, cela pourrait l'être – je préfère dire *pourrait* plutôt que *devrait*, car je ne suis pas très normatif. Personnellement, c'est ma mission et c'est en elle que je trouve du sens.

Nous vivons dans un monde où les gens s'en sortent comme ils peuvent dans des dynamiques individuelles, avec des hauts et des bas et parfois très bien ; mais la dynamique globale est proprement catastrophique. On va collectivement dans le mur. C'est pourquoi j'aimerais être capable de contribuer et d'aider un maximum de gens à trouver leur ikigai. Non seulement trouver ce qui a du sens pour eux, mais aussi contribuer à ce dont le monde a besoin. Le monde a besoin d'autre chose que ce que le système dominant lui impose. Mais répondre à ce besoin suppose d'être capable de sortir des sentiers battus et de réinventer une bonne partie du système, à commencer par le système éducatif. Pour le dire vite, notre système éducatif est un système de compétition et d'exploitation. On met en compétition les

132. Ikigai, équivalent japonais de la « joie de vivre » et de la « raison d'être » décrites dans le témoignage de Xavier Fontanet.

personnes pour acquérir des savoirs d'hier. Il s'agit d'utiliser les solutions d'hier pour exploiter les ressources humaines, naturelles et mentales des uns et des autres. Or on en oublie le sens, si bien que nous vivons une triple fracture : la fracture entre soi, ses émotions et ce qui fait du sens pour nous ; la fracture entre soi-même et les autres ; la fracture entre l'humain et la nature. Cette triple fracture est triplement délétère. Quand on ne cherche à ne dépasser qu'une seule de ces trois fractures, on passe à côté de dimensions importantes. Si l'on ne se consacre qu'à la planète, le risque de burn-out est important. Si l'on ne se consacre qu'aux autres, on risque de passer à côté de soi. Si l'on ne se consacre qu'à soi, on ne fait rien de très intéressant. Trouver du sens à ce que l'on fait suppose d'avoir des lieux où l'on réfléchit à ce que l'on fait. Bizarrement, l'école n'est pas un lieu où l'on réfléchit sur le sens. Les crises qui sont devant nous seront majeures. Ce sont toutes les crises que j'ai déjà évoquées, aggravées par la Covid, la crise économique, sociale, politique et même géopolitique que l'on pressent, qui va s'amplifier et rentrer en résonance avec la crise climatique et environnementale. Si l'on n'est pas capable en tant qu'individu et collectivement de prendre soin de chacun, des autres et de la planète, on a un vrai problème. En particulier, comment va-t-on repenser les systèmes éducatifs et l'université – les domaines que je connais le mieux ? Dans la pyramide de Maslow, l'université se situe sur une fine couche des besoins de connaissance et reconnaissance, notamment sociale, à travers les diplômes.

Mais il existe d'autres besoins qui ne sont pas pris en compte. Il y a malheureusement des étudiants qui n'ont ni toit ni rien à manger et qui ont donc des besoins de base à satisfaire. Les besoins émotionnels ne sont pas du tout pris en compte, non plus, dans la façon dont les universités fonctionnent aujourd'hui. Et les besoins les plus hauts de la pyramide, pas davantage ! Or ce sont les besoins de créativité, de sens, de transcendance qui nous amènent à contribuer à quelque chose de beaucoup plus grand que nous en tant qu'individu, sans forcément qu'il s'agisse d'une transcendance religieuse ou spirituelle, mais *a minima* d'une transcendance existentielle. Finalement, nous ne sommes tous que des poussières d'étoiles, de passage sur une planète qui est un confetti à l'échelle de l'univers. Qu'elle va être notre contribution ? Comment allons-nous vivre ce moment-là ? Je suis très surpris que ces questions ne soient pas posées dans le système éducatif. Si on ne les pose pas à l'école et à l'université, où va-t-on les poser ? Peut-être dans certaines familles privilégiées ? Peut-être dans le parcours de certains,

et tu en interrogés beaucoup, qui seront capables de trouver du sens dans les hauts et les bas ? Malheureusement, ce n'est pas si simple à trouver et il y a beaucoup de pièges. Confucius disait qu'il y a trois manières d'atteindre la sagesse. La première, c'est de faire beaucoup d'erreurs dans sa vie, ce qui peut blesser et exiger de prendre du recul sur ses erreurs. La seconde, c'est de prendre beaucoup de temps pour réfléchir, ce qui exige d'avoir ce temps, et d'autre part il n'est pas donné à tout le monde de réfléchir seul. La troisième, la plus simple d'après lui, est de s'appuyer sur les personnes les plus sages autour de soi. Mais j'ai parlé de piège, car les personnes qui se disent les plus sages autour de toi ne sont pas les plus sages. C'est le problème. Tous les spécialistes des sagesse qui te disent : « C'est dans ce livre et uniquement dans ce livre que vous trouverez la solution, faites tout ce que je vous dis et vous serez sage », ne sont pas sages. C'est donc très compliqué.

*Je bois du petit-lait, car c'est le cœur de ma démarche*  
*Risque de chance : « Quelle est ta contribution au monde ? »*  
*Qu'est-ce que tu reconnais en toi-même, par toi-même qui te*  
*donne le goût de vivre ?*

Ce sont les rencontres et les conversations au sens large, c'est pour cela que je suis content de celle que nous avons aujourd'hui. La curiosité, la découverte d'autres regards, d'autres manières de penser, la capacité à découvrir ou penser quelque chose que je n'avais jamais vue ou pensée, cheminer, aller un peu plus loin, apprendre à mieux me connaître et mieux connaître les autres, la capacité à essayer de comprendre les dynamiques très complexes dans lesquelles nous sommes. Ce qui me fascine depuis l'enfance, ce sont le jeu et les dynamiques. Les dynamiques du monde et celles du jeu ont beaucoup de choses en commun. Mes baby-sitters avaient du mal à tenir jusqu'à 2 h du matin alors que moi j'adorais jouer des heures et n'avais qu'une envie : jouer toute la nuit. (Rire) Pour une bonne conversation, dans cette dynamique de jeu, je peux passer une nuit blanche. Faire un ping-pong d'idées me donne un plaisir profond.

Comprendre cette dynamique du monde est un peu ce que j'ai fait d'un point de vue scientifique. Que ce soit par des approches mathématiques, physiques, biologiques ou évolutives, un grand nombre de dynamiques nous traversent – sociales, économiques, écologiques, environnementales. Certaines d'entre elles sont très belles, tu ne peux que t'en féliciter ; d'autres sont dangereuses ou posent un problème. Si l'on est capable de comprendre

ces dynamiques, on peut mettre en œuvre ce que Marc Aurèle disait très bien et que je me répète tous les matins : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. » Cela suppose d'avoir compris les forces qui sont en jeu. Si tu as un tsunami en face de toi, tu peux éventuellement surfer sur la vague, mais tu ne pourras pas le contourner. Il va donc falloir inventer autre chose. J'essaie donc de comprendre ces dynamiques, pour agir dans une logique que les Asiatiques ont bien comprise, avec leur sens de la crise, vue comme danger et opportunité mêlés. Ma femme est chinoise et, intuitivement, j'ai beaucoup d'affinités avec l'Orient. En Occident, si tu as un rocher en bas d'une vallée et que tu souhaites le faire passer dans une autre vallée, tu vas dépenser beaucoup d'énergie. Cela peut être ton but dans la vie, mais comme dans le mythe de Sisyphe, le rocher risque de retomber sans cesse au moment où tu crois y être arrivé. L'approche asiatique consiste à agir sur le rocher au sommet du col avant qu'il ne tombe en bas de la vallée, car tu auras beaucoup d'impact sur lui avec une pichenette. J'essaie d'identifier les lieux où je vais avoir de l'impact. Comme je suis assez fainéant, je ne vais pas dépenser beaucoup d'énergie, je vais chercher le minimum d'effort pour un maximum d'impact. Mais cela suppose d'avoir compris les points de bascule.

*Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?*

Oui. (Grand silence) Une légende indienne met en scène six aveugles qui touchent chacun une partie d'un éléphant. Chacun pense avoir compris de quoi il s'agit après avoir touché cette seule partie. Celui qui touche la trompe pense que c'est un serpent, celui qui touche l'oreille pense que c'est un rideau, celui qui touche la défense pense que c'est une lance, celui qui touche la patte pense que c'est un tronc d'arbre, celui qui touche le corps pense que c'est un mur, celui qui touche la queue pense que c'est une liane. Évidemment, ils ne sont pas d'accord entre eux. Sur ces entrefaites passe quelqu'un qui a un tout petit peu plus de vision. Et il leur dit : « Si vous étiez capables de vous parler et de mettre en commun ce que vous savez, vous auriez plus de chances de comprendre la complexité d'un éléphant et sa dynamique dans son interaction avec d'autres éléphants. »

Chacun d'entre nous est aveugle, on le sait depuis Socrate et Platon avec le mythe de la caverne. Nous avons du mal à changer de point de vue.

Les sciences cognitives l'ont très bien démontré. Il y a beaucoup de formes d'aveuglements cognitifs. Pouvoir changer de point de vue sur le monde est essentiel. Cela peut venir parce qu'on s'est heurté à un mur ou parce que l'on est passé de l'autre côté du miroir. Par exemple, un médecin qui tombe malade voit tout à coup la médecine d'un autre point de vue que celui d'un garagiste qui répare des organes. Il redécouvre l'humanité que ses études peuvent lui avoir fait perdre. On sait que la capacité à penser l'empathie diminue au long des études de médecine. De même, la capacité à penser l'éthique diminue au long des études d'ingénieur. Et la capacité à penser la coopération diminue au long des études de commerce. Dans le supérieur, notre système d'éducation nous façonne et nous crée *de facto* des œillères. Quand on a réussi dans un domaine, passé de grands concours et que l'on est persuadé d'être beaucoup plus intelligent que les autres, seul à détenir la vérité – ce qui est une absurdité scientifique, philosophique et humaine –, nous devenons de très bons spécialistes, mais souvent au détriment d'une capacité à comprendre les autres. C'est un vrai problème. Donc, oui, nous avons besoin de changer de regard. L'image que je confierais volontiers à ton livre d'or *Risque de chance* est la photo d'une œuvre d'art d'un éléphant, qu'un artiste avait créée et m'avait offerte à la suite d'une discussion de ce type. On peut retrouver sur internet, sous le titre « Défense d'y voir »<sup>133</sup>, les images de la vidéo où je découvre cette œuvre, les yeux bandés.

*Est-ce un risque de chance d'être le fils d'un président d'université picarde, et d'être corse d'origine ?*

J'ai la chance d'avoir une famille, et un père en particulier, qui m'ont fait confiance. Ils ne m'ont pas mis de pression, mais ils m'ont parlé d'une foule de choses et ils m'ont enrichi. Ils m'ont aussi confié beaucoup de responsabilités, car j'étais l'aîné des enfants et des cousins. Oui, c'est un risque de chance de grandir dans une famille qui a beaucoup de dimensions, mais ce doit être le cas de beaucoup de familles. Les familles corses sont très structurées. Ma grand-mère avait soixante descendants directs, ses sœurs en avaient autant et il y en a encore davantage aujourd'hui. La chance est de voir des gens, des choix de vie, des expériences même parfois tragiques, qui sont très différents. Cela vous confronte à une grande diversité de perspectives, dans une relation de confiance par défaut puisque nous appartenons à la même famille. Cela dit, il existe aussi un risque dans les trop grandes

133. <https://www.youtube.com/watch?v=aMpeBTuFOKY>

familles, si elles deviennent claniques et que l'on ne peut être soi-même. La famille à laquelle j'appartiens nous a laissés être nous-mêmes.

*Est-ce un risque de chance de désapprendre à tous les âges avant d'apprendre à apprendre, selon ton livre Apprendre au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>134</sup>, écrit grâce à ton fils qui pose des questions à l'école ?*

Oui. J'ai beaucoup appris de mes enfants. Par la magie de la vie, de la grossesse, de la naissance, de leur croissance, des questionnements, des explorations, du rire, des pleurs, du besoin. Il n'y a pas de cours pour devenir parent. Il pourrait pourtant en exister, pour apprendre à des parents ce qu'ils devraient savoir et éviter certaines erreurs. Par exemple, il faut savoir que faire la lecture à ses enfants est la meilleure préparation à leur réussite future. On devrait dire cette toute petite chose-là à tous les parents. Savoir aussi que l'on peut dépasser les difficultés que l'on a connues dans son enfance, pour accompagner ses propres enfants. Mon expérience éducative s'est relativement bien passée, même si j'ai rencontré quelques difficultés, mais je n'avais pas pris de recul à son propos. Quand j'ai vu mes enfants arriver dans le système éducatif et éprouver une partie des difficultés que j'avais eues moi-même, cela m'a invité à les revisiter et à me questionner : « Est-il normal que cela fonctionne comme cela ? »

On m'a dit par exemple à propos de mon fils de 3 ans, comme on l'avait dit à ma mère pour mes 3 ans, qu'il ne savait pas tenir des ciseaux, comme je ne savais pas tenir des ciseaux. On m'avait donc déjà mis dans la catégorie des enfants qui ne sont pas comme les autres et qui font moins bien que les autres. La maîtresse avait comparé mon fils à son fils en proclamant : « Mais mon fils du même âge sait tenir des ciseaux ! Je ne comprends pas que votre fils ne sache pas le faire. » Je lui ai expliqué que j'avais eu les mêmes problèmes petit, et que l'on avait inquiété ma mère comme elle essayait de m'inquiéter. Elle m'a alors demandé si cela m'avait handicapé dans ma vie scolaire. Je me suis retenu de lui répondre qu'il n'y avait pas d'exercice de découpage à Polytechnique... Elle n'avait pourtant pas entièrement tort, car j'écris comme un cochon et j'ai une légère dysgraphie, comme mon fils. Et il est vrai qu'il y a des profs qui n'ont pas voulu corriger certaines de mes copies parce qu'elles étaient trop mal écrites. Cette maîtresse était donc

---

134. TADDEI, François, *Apprendre au XXI<sup>e</sup> siècle*, Calmann-Lévy, 2018.



bienveillante, mais ce système où les individus sont bienveillants force collectivement les enfants à rentrer dans un moule.

Il y a un vrai problème également quand on me dit que mon enfant est charmant, mais qu'il pose des questions. Sur le moment, j'ai réalisé que je ne pouvais pas résister à la pression sociale exercée par le professeur. Il me disait qu'il n'était pas normal de poser des questions, même si elles étaient adressées à la maîtresse, sur le sujet du cours et à bon escient. Ce n'était pas considéré comme normal. J'ai failli lui dire que c'était une maladie génétique héréditaire chez nous, et que le gouvernement avait créé des postes de chercheurs pour des gens handicapés comme nous. Ce dont j'ai pris conscience *a posteriori* est qu'un système d'éducation qui ne permet pas aux enfants de questionner le monde ne fonctionne pas. Ce ne sont pas seulement les scientifiques et les journalistes qui doivent questionner le monde. Nous devons tous le questionner, *a fortiori* quand il se porte aussi mal qu'aujourd'hui. C'est nécessaire à la démocratie, à la science et au progrès de l'humanité – et ça l'est d'autant plus quand nous allons collectivement dans le mur. Ce manque de curiosité prôné par le système éducatif est anormal. Il a représenté un risque pour mon fils, mais une chance pour moi. J'ai demandé à mon fils s'il souhaitait changer d'école et il m'a répondu : « Non, je veux rester avec mes copains. » Je ne me suis évidemment pas opposé à cette maîtresse, produit d'un système éducatif qui pensait bien faire, mais je maintiens que cette attitude est un problème en soi.

*Je partage avec toi une anecdote personnelle à ce sujet, que j'ai décrite ailleurs. Tout petit, peut-être en CE1, la maîtresse demande : « Quand est-ce qu'il pleut ? » Tous répondent que c'est quand il y a des nuages. La maîtresse continue : « Quand est-ce qu'il fait beau ? » Et tous répondent : « Quand il y a du soleil. » Alors je lève le doigt et dis à la maîtresse : « Parfois il faut des nuages et du soleil en même temps, car c'est la pluie dans le soleil qui fait naître l'arc-en-ciel. » La réponse fut cinglante : « Rondot au piquet. » Cela explique peut-être mes difficultés à savoir lire et écrire, au-delà de ma confiance limitée dans les adultes...*

Il y a une histoire équivalente à la tienne au Japon, racontée par quelqu'un de célèbre. On questionne des enfants : « Que se passe-t-il quand la neige fond ? » La réponse unanime est : « Cela fait de l'eau. » L'un

d'entre eux répond : « C'est le printemps » et se retrouve au piquet. Le système actuel n'encourage ni les enfants curieux ni les enfants poètes. C'est une aberration.

*Est-ce un risque de chance d'apprendre à réfléchir au « monde d'après » à l'occasion de la crise du coronavirus qui bouscule le « monde d'avant » ?*

Nous sommes bien obligés de penser autrement. On peut être nostalgique de ce qu'il y avait hier, si tant est qu'on en ait bénéficié, mais nous avons tous été confrontés à une réalité telle que beaucoup de choses se transforment. Beaucoup évoquent le concept de notre environnement actuel sous l'acronyme VUCA/VICA : *Volatility*/volatile *Uncertainty*/incertain, *Complexity*/complexe, *Ambiguity*/ambigu<sup>135</sup>. Dans ce monde VUCA, avec le coronavirus tout est devenu encore plus volatile, encore plus incertain, encore plus complexe et encore plus ambigu.

Nous avons donc besoin d'humain. Je parlerais plutôt d'un monde VICA, avec le I d'interdépendance, car c'est un monde dans lequel davantage de gens se savent vulnérables. Beaucoup se pensaient et pensaient la société comme immortels. Eh bien non. Un petit virus de quelques nanomètres peut mettre la société par terre, de même que le changement climatique. Nous sommes donc plus vulnérables individuellement et collectivement et nous en avons davantage conscience. On se sait beaucoup plus interdépendant qu'hier. Nous pouvions croire que nous étions les rois du monde, que les autres dépendaient peut-être de nous, mais nous, certainement pas d'eux. En fait non, nous dépendons tous les uns des autres, à l'image d'une cordée. Cette interdépendance beaucoup plus forte est donc devenue beaucoup plus évidente pour beaucoup plus de gens. Le C de VICA ne signifie pas non plus uniquement la complexité. C'est aussi la coopération, la créativité, la critique constructive, la citoyenneté, la compassion. Enfin, le A ne se réduit pas à l'ambiguïté ; il faut y lire aussi *Awareness*/conscience. Au lieu de courir, nous avons pris du temps à l'occasion de la crise sanitaire, et nous sommes plus conscients qu'hier. J'aime beaucoup l'œuvre de la Reine rouge de

---

135. Décrivant à l'origine les quatre composantes auxquelles ont été confrontées les forces armées américaines à la fin de la guerre froide, pour traduire la nouvelle nature de l'environnement, qui n'était plus contrôlé par deux grandes puissances. Concrètement, optimiser les attaques et minimiser les dommages collatéraux sur le terrain. C'est devenu une méthode de bon sens et d'adaptabilité face aux changements, notamment dans l'entreprise. VUCA évoque la capacité d'une organisation à anticiper, comprendre, devenir plus agile, s'adapter et saisir les opportunités face à l'incertitude.

Lewis Carroll<sup>136</sup>, qu'il a dessinée lui-même. La Reine et Alice courent côte à côte au-delà du miroir, sans bouger de l'arbre où elles se trouvaient. Alice demande à la Reine : « Pourquoi ne bouge-t-on pas ? Dans mon pays, quand je cours, j'avance. » La Reine répond : « Ton pays va doucement. Dans mon pays, il faut courir aussi vite que l'on peut pour rester au même endroit et deux fois plus vite si l'on veut aller ailleurs. »

Nous sommes dans un monde en accélération permanente, où l'on court de plus en plus vite sans jamais prendre le temps de s'arrêter pour se demander pourquoi l'on court et vers où l'on court. Courons-nous vers notre perte, vers quelque chose qui a vraiment du sens, dans la bonne direction ? Ce sont les questions que se posent des mouvements actuels comme *slow life*, *slow food*, etc<sup>137</sup>. Nous avons tous été brusquement arrêtés dans notre course, et donc nous avons tous pris conscience des raisons pour lesquelles nous courons. Il faut continuer à y réfléchir. Nous avons vu apparaître beaucoup d'éléments positifs quand nous nous sommes arrêtés de courir, dont la diminution de la pollution et la reprise des droits de la nature. Bien entendu, il y a d'autres défis sociaux et humains plus complexes. À partir du moment où l'on s'interroge sur le lieu où l'on va, on a plus de chance d'arriver là où on le souhaite. Rester simplement sur un tapis roulant qui nous emmène je ne sais où est très dangereux. Il peut y avoir un grand précipice au bout de ce tapis roulant.

*Qui es-tu comme magicien et que fais-tu en tant que magicien dans ce monde ?*

Je vais répondre en tant que rêveur, car je crois que la magie et le rêve sont très liés. La différence entre la science, la technologie et la magie est assez étroite. Si l'on avait raconté à l'un de nos ancêtres que nous nous parlons aujourd'hui à distance, il aurait pensé que c'était de la magie. Mais dans l'imaginaire collectif, le magicien a d'autres caractéristiques : il est capable de faire apparaître ce qui ne devrait pas exister. Le rêveur, lui, est capable de rêver à ce qui n'existe pas encore. J'aime beaucoup John Lennon<sup>138</sup>. Dans sa chanson *Imagine*, il dit une phrase-clé « *You may say I'm a dreamer but I'm not the only one*/Vous pouvez dire que je suis un

---

136. Lewis Carroll, romancier britannique, 1832-1898, auteur du livre *Alice au pays des merveilles*, 1865.

137. Philosophie de vie et mouvement qui prônent le ralentissement de notre rythme de vie et de consommation.

138. John Lennon, fondateur des Beatles, 1940-1980.

rêveur, mais je ne suis pas le seul ». J'ai rêvé d'un certain nombre de choses. Les quelques réalisations que j'ai réussies sont celles où j'ai partagé mes rêves.

Un de mes rêves sur les rêves serait de créer un GPS des rêves. Il serait magique d'être placé immédiatement dans l'environnement auquel on rêve. La meilleure voie vers ton rêve est de rencontrer ceux qui le partagent et de coconstruire la réalité correspondant à ton rêve. Si ton rêve est d'être médecin, le mieux est de rencontrer un médecin pour comprendre comment il est devenu médecin, idem pour un artiste, etc. Il serait magique de savoir où tu es dans l'espace des rêves, de rencontrer ceux qui partagent tes rêves ou qui ont su en réaliser une partie, et de pouvoir apprendre d'eux. En tant que magicien, j'aimerais avoir une baguette magique pour réaliser mes rêves immédiatement. Mon côté scientifique m'empêche de croire complètement cela possible, mais mon côté entreprenant me fait penser le contraire. Réaliser ses rêves prend du temps, il faut transpirer et il est quasiment impossible d'y arriver seul. Si l'on sait trouver ceux qui partagent les mêmes rêves et que l'on suit ce que nous disait Marc Aurèle, on peut réaliser ses rêves. Cela peut paraître magique. Par exemple, créer un lieu où de vilains petits canards peuvent réaliser leur rêve peut sembler magique. Mais nous avons commencé à le faire avec le CRI.

*Que voudrais-tu voir se réaliser dans le monde au travers de toi et au-delà de toi ?*

C'est amusant, je vais repartir d'un poète, ce que je fais souvent, mais surtout avec toi, ce qui prouve qu'il se passe quelque chose de spécial dans l'approche que tu as. T.S. Eliot<sup>139</sup> dit : « Où est passée la vie que nous avons perdue en la vivant, où est passée la sagesse que nous avons perdue dans la connaissance, où est passée la connaissance que nous avons perdue dans l'information ? » C'était dans les années 1930, de mémoire. Je pense que s'il était là aujourd'hui il ajouterait : « Où est passée l'information que nous perdons dans les données ? » J'aurais l'impression d'avoir avancé dans ma vie si j'étais capable d'inverser ce poème. Que l'océan de données nous aide à créer de l'information, que l'ensemble des informations dont nous disposons nous aide à créer de la connaissance, que l'ensemble de nos connaissances nous aide être plus sages et que ces formes de sagesse ancestrales ou nouvelles soient fondamentalement au service de la vie !

---

139. Thomas Stearns Eliot, Américain naturalisé Britannique, prix Nobel de littérature 1948, 1888-1965.

*Partages-tu la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?*

(Silence) Chaque personne est une histoire, il n'y a pas de doute, mais je ne sais pas ce que veut dire sacré. Je vais faire une digression sur le mot « sacré », qui m'aidera peut-être à répondre à ta question. Je te montre ce livre *The Righteous Mind* de Jonathan Haidt<sup>140</sup> et te recommande *L'Hypothèse du bonheur*<sup>141</sup> dans la traduction française. Haidt nous décrit comme des êtres moraux qui croient que ceux qui ont une morale différente de la leur sont des êtres amoraux. C'est assez particulier, cela crée beaucoup de tensions et des guerres de religion. Jonathan Haidt a donc essayé de travailler sur les universels qui touchent à la morale dans l'ensemble des communautés humaines. Il décrit six dimensions dans ces universels dont le sacré, sur lequel je vais revenir.

Au cœur des autres dimensions apparaissent le soin et l'équité – ce qu'il y a de plus universel. *Fair and care*. Quand tu as fait quelque chose de complètement *unfair*/injuste et qui se situe à l'opposé du *care*/soin, car tu as mis les gens en danger, voire les as tués, tu crées une émotion considérable. Vois par exemple ce qui se passe aujourd'hui autour de George Floyd's<sup>142</sup>. Beaucoup d'autres moments, où nous n'en pouvons plus, témoignent du non-respect de ces deux dimensions simultanées. L'indignation transcende alors les races et même tous les clivages, car c'est vraiment trop *unfair*/injuste. L'expression de la souffrance et de la torture jusqu'à la mise à mort est exactement à l'opposé du *care*/soin. La dimension suivante est la liberté. La liberté n'est pas ce qu'il y a de plus répandu à travers les âges et les civilisations. Nous avons nous-mêmes renoncé à une bonne partie de nos libertés, de mouvement, de rencontre, etc., à l'occasion de l'épidémie de Covid. Les trois dernières dimensions sont la communauté, l'autorité et le sacré, très liées les unes aux autres. Quelle est ta communauté ou quelles sont tes communautés de référence? Est-ce que tu appartiens à une seule et est-elle exclusive des autres? Est-ce ta tribu contre celle des autres? Est-ce ta nation contre celle des autres? Est-ce ta race contre celle des autres? Ou est-ce ton humanité avec celle des autres? Ce sont des débats sans fin. Concernant l'autorité, est-ce l'autoritarisme de Trump, qui veut envoyer les militaires tirer contre des manifestants? Est-ce l'autorité

---

140. Jonathan Haidt, psychologue social et professeur d'éthique américain, considéré comme l'un des plus grands penseurs globaux/*top global thinkers*. Auteur de *The Righteous Mind*, The New York Time, 2012.

141. HAIDT, Jonathan, *L'Hypothèse du bonheur*, Mardaga, 2006.

142. George Floyd's est un Afro-Américain tué par la police lors d'une arrestation à Minneapolis le 25 mai 2020.

morale ou scientifique, et comment la définit-on ? Là aussi, il y a beaucoup de discussions. J'aime la définition de l'autorité de Michel Serres, qui revient à l'étymologie : « La vraie autorité (*auctoritas*, *augere*) est celle qui fait grandir les autres. » Donc pour moi, la communauté est humaine et l'autorité fait grandir les autres.

Pour finir et revenir à ta question, est sacré, selon moi, ce pour quoi l'on est prêt à faire des sacrifices. Dans chacune des histoires de chaque être humain, il existe des dimensions pour lesquelles on est prêt à faire des sacrifices. Que l'on fasse un sacrifice pour son Dieu, pour sa Bible, pour son drapeau, pour ses enfants, pour un parti, chacun a sa réponse. Chacun essaie d'exister et sacrifie un peu de son temps, voire sa vie. Si chacun se pose la question de savoir ce pour quoi il est prêt à se sacrifier, alors peut-être pourra-t-il répondre à la question de savoir ce qui, dans son histoire, est sacré. Prenons-nous le temps de nous poser ces questions ? Parfois, c'est viscéral. Tu vas sacrifier ta vie pour sauver ton enfant parce que ta maison est en feu, sans te poser la question un seul instant. Mais en dehors de ce cas extrême, nous pourrions nous interroger plus souvent. Au sujet du sacré, nous pouvons nous poser la question des rituels. Ce qui est sacré pour moi doit-il l'être pour les autres ? Doit-on avoir des discussions sur ces sujets ? Ces concepts méritent d'être revisités, car l'histoire les a un petit peu congelés. Suivant que nous sommes agnostiques ou croyants, nous pouvons avoir des réponses très différentes, mais le pire est de ne pas se questionner.

*Qu'est-ce que tu vis dans ta vie que tu souhaiterais voir continuer ?*

La qualité des relations. Je m'interroge sur la différence entre l'homme et la machine. Nous fabriquons des machines toujours plus puissantes et nous pouvons apprendre des machines. Nous parlons d'intelligence artificielle, et nous pouvons aussi parler de bêtise artificielle. Mais il est difficile de répondre aux questions suivantes : quelle est l'intelligence et où est la sagesse ? Une des dernières choses que l'on apprendra d'un être humain, c'est comment être vraiment humain. Nous pouvons apprendre les tables de multiplication avec un logiciel, mais nous ne pouvons pas apprendre à être humain dans toutes les dimensions VICA dont je parlais. Une machine peut te questionner, mais elle ne comprendra même pas le sens d'une interrogation de l'homme sur lui-même. Un jour, alors qu'on faisait entrer les questions du public au Panthéon, tamponnées : « Est

entré au Panthéon », ma grand-mère, qui malheureusement n'est plus là aujourd'hui, m'a posé cette question : « Pourquoi les humains se posent-ils des questions ? » Je ne suis pas sûr de pouvoir répondre et pas sûr non plus qu'une machine soit capable de répondre à cette question, mais c'est une bonne question. Je n'aimerais pas voir disparaître cette capacité à se questionner et nourrir les relations.

*As-tu un défaut dont tu souffres ?*

J'ai le défaut de croire que je n'ai pas de défaut, ce qui est évidemment un défaut. (Éclat de rire) J'en ai probablement bien d'autres, mais je ne prends pas suffisamment le temps de m'interroger sur mes défauts. J'ai un mélange d'impatience et de patience. Je suis impatient, car j'aimerais que le monde aille mieux, mais je suis patient, car je sais que cela ne va pas se faire instantanément. Je suis rêveur, ce qui est probablement à la fois un défaut et une qualité. J'ai les qualités de mes défauts et les défauts de mes qualités.

*Il y a donc toujours une intention positive qui se cache derrière tes défauts ? Laquelle ?*

Repose-moi la question s'il te plaît. (Grand silence) Par exemple, j'aime beaucoup explorer. Est-ce une qualité ou un défaut ? Dans la langue française, être versatile<sup>143</sup> est un défaut. En anglais, *versatile*<sup>144</sup> est une qualité. Cela vient du même mot latin, *versare*, qui veut dire tourner. Est-ce que tu tournes comme une girouette ou est-ce que tu sais t'adapter aux conditions météorologiques et environnementales auxquelles tu es confronté ? C'est une vraie question. Pour ceux qui souhaitent creuser un sujet, le fait de ne pas les aider à creuser pour explorer rapidement autre chose est un défaut. C'est également une qualité, car cela me permet de voir autre chose.

Il a toujours existé un dilemme entre exploration et exploitation. En arrivant dans une forêt, est-ce qu'un oiseau s'arrête pour construire son nid dans le premier arbre qu'il aperçoit ou est-ce qu'il explore tous les arbres de la forêt un par un ? Il va chercher à trouver un optimum comportant plusieurs paramètres. Est-ce qu'il y a des fruits dans tous les arbres ? Est-ce qu'il y a des matériaux à sa portée pour construire son nid ? Est-ce qu'il

143. *Versatile*, en français : inconsistant/retourner sa veste.

144. *Versatile*, en anglais : polyvalent.

y a des prédateurs qui peuvent atteindre cet arbre? Dans un lieu où les ressources seraient infinies, tu pourrais les exploiter à l'infini sans avoir besoin d'explorer, mais il n'y a jamais de ressource infinie. Les ressources sont toujours finies. Comme de surcroît nous les surexploitions, parfois il n'y en a plus du tout, car elles ne peuvent pas se renouveler à temps. Donc si tu surexploites, tu es obligé d'aller explorer. Aujourd'hui, nous sommes dans un monde que nous avons surexploité et nous avons besoin d'explorer. Dans l'équilibre entre exploration et exploitation, l'intention positive est d'aller trouver du sens ailleurs et auprès de ceux qui nous aident à être nous-mêmes sans détruire la nature. Dans cette tentation de l'exploration, il y a donc une intention positive, mais nous pouvons aussi nous y perdre. Christophe Colomb s'est trompé sur le lieu de sa découverte et tous les explorateurs, du pôle Nord au pôle Sud, peuvent trouver autre chose que ce qu'ils attendaient ou se perdre en route.

*Est-ce que tu as des mentors et quels messages te portent-ils?*

Oui, j'ai eu des mentors exceptionnels. Je crois beaucoup au *reverse mentoring*/mentorat inversé, c'est-à-dire au fait d'apprendre des plus jeunes. Ce que j'aime dans le mot de Mentor avec un grand M, c'est son histoire. Athéna, déesse de la sagesse et de la science, était sous les traits de Mentor le précepteur de Télémaque, fils d'Ulysse et l'accompagnait avec bienveillance dans ses explorations et ses expériences. Un bon mentor possède des caractéristiques quasi divines de sagesse et de savoir. J'ai eu la chance d'avoir comme directeur de thèse Miroslav Radman<sup>145</sup>. C'est un chercheur exceptionnel, membre de l'Académie des sciences en France et aux États-Unis, qui a reçu le Grand Prix de l'INSERM et aurait dû, à mon avis, avoir le prix Nobel. Il est le fils d'un pêcheur à la rame qui a pêché tous les matins jusqu'à sa mort.

Miro passe plus volontiers du temps avec les Tsiganes à jouer de la musique qu'avec les puissants de ce monde. Il aime jouer avec les idées et explorera l'inconnu jusqu'à son dernier souffle. Quand j'allais le voir, il me faisait lire le passage d'une lettre de Beethoven à son neveu inscrit de mémoire derrière sa porte : « Ne travaille pas pour les honneurs, mais fais ce qui te semble devoir être fait, et si les honneurs doivent arriver,

---

145. Miroslav Radman est un biologiste cellulaire franco-croate.



ils arriveront. »<sup>146</sup> Miro est fondamentalement comme cela. En ce qui me concerne, j'ai appris les choses parce qu'elles avaient du sens et non parce qu'elles pouvaient être reconnues. Donc Beethoven avait raison !

*Ta vie est-elle un stage d'Amour comme la mienne ici-bas ?*

Oui. Si l'on veut aller vite, la réponse est oui. J'ai eu la chance d'être très aimé dans ma vie d'adulte et en particulier enfant. C'est fondateur.

*Faut-il tout oser demander dans la vie ?*

(Silence) Je ne pense pas que l'on puisse tout demander, mais on peut aspirer à tout. Il faut prendre le temps de se rendre compte que certaines demandes ne sont pas possibles. Nous en revenons toujours à la citation de Marc Aurèle.

*Pourquoi as-tu accepté ma demande de témoignage ?*

J'ai été touché par ce que tu as écrit dans le message que tu m'as envoyé. J'ai aussi confiance en Guillaume qui t'a envoyé. Cela pouvait paraître un peu fou, mais à la lecture ta démarche m'est apparue profondément sincère et sensée, comme toute démarche folle. (Éclats de rire)

*Donc, quel est pour toi le plus beau risque dans la vie, en un mot s'il te plaît ?*

Aimer.

*Le mien aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui... Merci du fond du cœur.*

Merci à toi, c'est une belle initiative. Je suis curieux de savoir ce que deviendra tout ça, car cela va devenir quelque chose d'intéressant. Les « 36 questions pour tomber Amoureux » sont devenues virales dans le *New York Times* puis dans le monde entier, et je pense que tes questions peuvent devenir virales. Théodore Zeldin<sup>147</sup> parle de « menu de conversation ». Nous pourrions créer un menu de questions avec une appli qui recense les

---

146. La citation originale est : « Bienheureux celui qui, ayant appris à triompher de toutes les passions, met son énergie dans l'accomplissement des tâches qu'imposent la vie sans s'inquiéter du résultat. »

147. Théodore Zeldin est un historien et sociologue britannique.

milliards de questions que les humains peuvent se poser les uns aux autres. Il me semble plus intéressant de partager ces questions que de partager les réponses. Ce serait intéressant de mettre tes questions dans le domaine public, et je les partagerais volontiers avec d'autres, car je pense qu'elles ont du sens.