

LES ANGLES MORTS

CAHIER N°002

TOUT EST VRAI.
SAUF L'HISTOIRE.



Tout est vrai. Sauf l'histoire.

Temps de lecture : 13 minutes

Jean Lefebvre – © Curieuse Agence – 2026

Explorer : Information • Compréhension • Systémie • Discernement • Esprit critique

Cette photographie ne ment pas

Fin juillet 2026, une photographie prise sur la plage du Moutchic, au bord du lac de Lacanau, fait le tour du monde. Au premier plan, un couple est installé dans des transats sous un parasol. Derrière lui, un gigantesque panache de fumée obscurcit le ciel. À une quinzaine de kilomètres, l'un des incendies les plus importants qu'ait connus la région est en train de ravager la forêt girondine.

L'image est extraordinaire. Elle devient virale, apparaît dans la presse internationale et suscite immédiatement des milliers de commentaires. Beaucoup y voient le symbole presque parfait de notre époque : le monde brûle et nous continuons tranquillement à profiter de nos vacances. Certains en font une métaphore de notre indifférence face au changement climatique. La composition est si puissante qu'elle semble presque avoir été conçue pour raconter cette histoire. Pourtant, Maximilien Lamy, le photographe de l'AFP qui a pris le cliché, se garde précisément de juger les personnes photographiées. Elles n'étaient pas dans une zone d'évacuation, ne couraient pas de danger immédiat et ne pouvaient évidemment rien faire contre l'incendie. Étaient-elles indifférentes, sidérées, inquiètes ? La photographie ne le dit pas.

Et c'est justement ce qui la rend passionnante.

Car la photographie est vraie. Le couple était réellement là. L'incendie aussi. Le panache de fumée n'a pas été ajouté. La scène n'a pas été fabriquée. Pourtant, en quelques secondes, nous lui avons donné un sens que l'image elle-même ne contient pas. Nous avons relié deux informations — des personnes assises sur une plage et une catastrophe à l'arrière-plan — puis nous avons ajouté une relation : leur immobilité signifie leur indifférence. De cette relation est née une histoire, puis presque une allégorie de notre rapport collectif à la crise climatique.

Cette histoire est peut-être pertinente. Elle est peut-être même extraordinairement juste comme métaphore. Mais elle n'est plus un fait.

C'est ici que se trouve l'Angle Mort : **une information n'a pas besoin d'être fausse pour nous conduire à une compréhension fausse.**

Nous consacrons beaucoup d'énergie à distinguer le vrai du faux. C'est indispensable. Mais nous regardons beaucoup moins ce qui se passe ensuite, lorsque notre esprit rapproche plusieurs informations vraies pour leur donner une signification. Or comprendre ne consiste jamais seulement à accumuler des faits. Comprendre, c'est construire des relations entre eux.

Et ces relations, contrairement aux faits, peuvent être entièrement de notre fabrication.

Toutes les informations étaient là

Prenons une entreprise qui souhaite savoir ce qu'elle peut consacrer à ses futurs investissements. La question paraît élémentaire. On imagine qu'il suffit d'ouvrir les comptes. Pourtant, lorsqu'on commence à examiner la situation, on découvre plusieurs budgets, une trésorerie à un instant donné, des investissements votés mais pas encore payés, des aides ou financements promis mais pas encore versés, d'autres seulement sollicités, des emprunts en cours, des dépenses déjà engagées, des recettes affectées à certains projets et des décisions prises un exercice qui produiront leurs conséquences dans les suivants. Toutes les informations existent. Elles sont exactes. Elles ont été saisies, contrôlées, classées et transmises par des professionnels qui connaissent leur métier.

Mais si l'on demande : « De combien disposons-nous réellement pour financer un nouveau projet sans fragiliser l'entreprise ? », la réponse n'apparaît nulle part. Il faut la reconstruire. Il faut relier la trésorerie aux dépenses déjà engagées, les investissements aux financements qui leur sont affectés, les aides ou financements annoncés à leur calendrier probable de versement, l'emprunt à ses remboursements futurs, la capacité d'autofinancement actuelle aux charges nouvelles que produiront certains investissements. Ce ne sont plus les données prises séparément qui nous intéressent, mais leurs relations.

À partir du même ensemble d'informations, deux perceptions complètement différentes peuvent alors apparaître. Une trésorerie positive peut donner l'impression que de l'argent est disponible alors qu'une partie correspond déjà à des financements destinés à des opérations engagées. Une aide importante peut sembler réduire immédiatement le coût d'un projet alors que l'entreprise devra peut-être avancer la dépense pendant plusieurs mois. Un investissement peut paraître soutenable en regardant son coût d'acquisition et devenir beaucoup moins évident lorsqu'on intègre son fonctionnement pendant dix ans.

Rien de tout cela n'était caché.

Et c'est précisément ce qui rend le phénomène intéressant.

Nous imaginons volontiers qu'un Angle Mort est quelque chose que nous ne voyons pas. Une information oubliée, un chiffre qui manque, un témoignage que personne n'a recueilli. Mais certains Angles Morts sont parfaitement visibles. Toutes les pièces sont posées sur la table. Ce que nous ne voyons pas, c'est la relation qui les unit.

Quand deux vérités racontent deux histoires

Cette distinction devient beaucoup plus troublante lorsqu'elle entre dans le débat public. Prenons une polémique récente. Cet été, alors que les finances publiques françaises se dégradent, le gouvernement demande aux collectivités locales de participer à l'effort. Il évoque un risque de dépassement de leurs dépenses de l'ordre de deux milliards d'euros et rappelle une évidence difficilement contestable : les dépenses des collectivités sont aussi de la dépense publique. Elles doivent donc, elles aussi, être maîtrisées.

Pour beaucoup de citoyens, l'histoire est rapidement écrite. Nous connaissons tous un rond-point dont nous doutons de l'utilité, un bâtiment public qui nous paraît surdimensionné, une commune voisine dont nous jugeons les dépenses extravagantes. L'idée trouve donc facilement sa place dans une représentation déjà disponible : **si la France dépense trop, c'est aussi parce que les collectivités dépensent trop.**

Le fait peut être exact. Mais regardons maintenant la même situation depuis l'autre côté.

Les maires expliquent qu'une partie de l'augmentation de leurs dépenses leur est imposée par des décisions prises ailleurs : hausse des cotisations de retraite des agents territoriaux, revalorisations salariales décidées nationalement, nouvelles normes, transferts de charges insuffisamment compensés. L'Association des maires de France estime également que les budgets locaux ont été mis à contribution à hauteur de plusieurs milliards d'euros en 2025 et 2026.

Nous voici donc avec deux récits qui semblent s'opposer. D'un côté : « **les collectivités dépensent davantage, elles doivent participer à l'effort** ». De l'autre : « **nos dépenses augmentent aussi parce que l'État nous impose des charges supplémentaires tout en réduisant nos ressources** ».

Le plus intéressant est que ces deux affirmations peuvent contenir simultanément une part importante de vérité. Et c'est précisément là que commence le problème.

Car le débat public nous pousse presque immédiatement à choisir notre camp. Soit l'État cherche une nouvelle fois à faire payer les communes ; soit les élus locaux refusent de participer à l'effort collectif. Chaque récit dispose de chiffres, d'exemples et d'arguments parfaitement recevables pour conforter sa propre cohérence.

Mais comprendre demande autre chose.

Il faut regarder **les relations** : quelle part de l'évolution des dépenses relève réellement des décisions locales ? Quelle part résulte de décisions nationales ? Quelles compétences ont été transférées ? Quelles ressources ont évolué en parallèle ? Sur quelle période mesure-t-on ces changements ? Et surtout, parle-t-on de toutes les collectivités comme si leurs situations étaient comparables ?

Aucun chiffre n'est nécessairement faux. C'est le cadre dans lequel nous les assemblons qui produit deux réalités apparemment incompatibles. Et c'est peut-être l'un des mécanismes les plus puissants de la polémique contemporaine : **nous n'avons même plus besoin de fausses informations pour nous opposer. Il suffit parfois de sélectionner des informations vraies et de les relier différemment.**

Nous avons tendance à considérer les informations comme les briques de la connaissance : plus nous en possédons, plus notre représentation devrait devenir solide. Mais les briques ne font pas le bâtiment. Ce qui donne sa forme à l'ensemble est la manière dont elles sont assemblées.

Notre esprit accomplit ce travail en permanence, et heureusement. Nous ne pourrions pas vivre dans un monde composé d'informations indépendantes les unes des autres. Nous cherchons spontanément des causes, des intentions, des continuités et des explications, des responsabilités. Nous transformons les événements en récits parce que le récit rend le réel intelligible.

Le problème commence lorsque nous oublions que nous avons participé à sa construction.

Daniel Kahneman a beaucoup travaillé sur cette étonnante capacité de notre esprit à produire rapidement une histoire cohérente à partir des éléments immédiatement disponibles. Une représentation peut nous sembler évidente non parce que nous disposons de toutes les informations nécessaires, mais parce que celles que nous possédons s'assemblent suffisamment bien pour former un récit convaincant.

Voilà pourquoi l'abondance d'informations ne résout pas nécessairement le problème. Elle peut même l'amplifier. Dans un univers où presque n'importe quel fait, chiffre ou témoignage peut être trouvé en quelques secondes, il devient relativement facile de réunir plusieurs éléments vrais qui confortent l'histoire que nous avons déjà commencé à construire. L'esprit critique ne peut donc plus s'arrêter à : « Cette information est-elle vraie ? ». Il doit poursuivre : « **Même si elle est vraie, que me permet-elle réellement de conclure ?** »

Le système se cache entre les cases

J'ai rencontré ce mécanisme de manière particulièrement frappante dans la formation. Il m'est arrivé d'intervenir auprès de managers auxquels on avait déjà expliqué plusieurs fois ce qu'ils devaient faire. Les contenus étaient pertinents, les supports existaient, les procédures avaient été présentées et certains avaient même déjà suivi une formation. Pourtant, quelques semaines plus tard, les pratiques avaient à peine changé.

La conclusion semblait logique : ils n'avaient pas suffisamment compris. Il fallait donc mieux expliquer, compléter la formation ou renforcer les messages. Face à un problème d'apprentissage, nous répondions par davantage de contenu.

Et puis j'ai commencé à regarder ailleurs. Non plus seulement ce qui était transmis pendant la formation, mais ce qui attendait les participants lorsqu'ils retournaient dans leur organisation. La situation devenait parfois assez savoureuse : pendant deux jours, on encourageait des managers à prendre des initiatives, à faire confiance et à développer l'autonomie de leurs équipes ; le lundi matin, ils retrouvaient une organisation dans laquelle la moindre décision devait remonter trois niveaux hiérarchiques pour être validée.

Tout ce qu'on leur avait appris pouvait être parfaitement juste. Ils pouvaient même avoir parfaitement compris. Le problème était ailleurs : **nous cherchions dans le contenu l'explication d'un comportement que le système produisait.**

Nous avons relié deux informations : les pratiques ne changent pas et une formation a eu lieu. Nous avons construit une causalité : si les pratiques ne changent pas, c'est que la formation n'a pas suffisamment produit d'apprentissage. Il fallait sortir du cadre pour découvrir une autre relation : ce que l'on demandait aux managers d'apprendre entraînait en contradiction avec ce que leur organisation leur permettait réellement de faire.

La pensée systémique commence souvent à cet endroit. Non pas en ajoutant davantage de cases à un schéma, mais en regardant les flèches entre les cases. Edgar Morin nous invite précisément à nous méfier d'une connaissance qui découpe tellement bien le réel qu'elle finit par perdre les relations qui le constituent. Nous avons besoin de catégories, de disciplines, de services, d'indicateurs et d'expertises pour rendre le monde intelligible. Mais le monde, lui, ne respecte pas nécessairement ces frontières. C'est pourquoi certains problèmes résistent alors même que chacun fait correctement son travail. Le financier regarde les finances, le manager les équipes, le juriste les règles, le professionnel de santé les symptômes, l'élus la politique publique. Chacun peut avoir raison depuis l'endroit où il regarde et personne ne voit ce qui se produit entre leurs regards.

Nos Angles Morts se trouvent souvent là.

Pas dans ce que personne ne sait.

Dans ce que personne n'a pensé à relier.

Plus de réponses ne signifie pas plus de compréhension

L'intelligence artificielle rend cette question encore plus intéressante. Nous sommes progressivement capables de demander à une machine de rechercher, comparer, résumer et organiser une quantité d'informations qui aurait autrefois nécessité plusieurs heures, voire plusieurs jours de travail.

C'est une avancée formidable. Mais elle ne supprime pas notre problème ; elle le déplace.

Imaginons une intelligence artificielle parfaitement fiable. Elle ne commet aucune erreur, sélectionne d'excellentes sources et produit une synthèse irréprochable. Nous avons alors résolu une partie considérable du problème de l'accès à l'information.

Pour autant, nous n'avons toujours pas garanti la compréhension.

Car une synthèse organise les informations selon une question et un cadre. Elle ne peut pas garantir que nous avons posé la bonne question, choisi la bonne échelle ou identifié la relation qui transforme réellement notre lecture du problème. Plus les réponses deviennent faciles à obtenir, plus la qualité de notre regard sur ces réponses devient importante.

Nous sommes peut-être en train de passer d'une civilisation de la bibliothèque à une civilisation de la cartographie. Pendant longtemps, la personne précieuse était celle qui savait où trouver l'information ou qui la possédait. Demain, elle pourrait être davantage celle qui sait regarder plusieurs informations connues et demander : « Pourquoi les relierions-nous ainsi ? Et que se passerait-il si nous les relierions autrement ? »

Ce n'est pas renoncer à la vérité. C'est au contraire lui demander davantage.

Un fait doit être vrai.

Mais notre interprétation doit aussi être juste.

L'idée en une phrase

Une information peut être parfaitement vraie et nous tromper pourtant, parce que comprendre dépend moins des faits que des relations que nous construisons entre eux.

Modifier mon cap ?

Devant une information qui provoque immédiatement une réaction, nous pouvons d'abord distinguer ce qu'elle montre réellement de ce que nous lui faisons dire. La photographie de Lacanau montre deux personnes assises devant un immense panache de fumée. Elle ne montre ni leur indifférence, ni leur peur, ni leur impuissance. Faire cette distinction ne retire rien à la puissance de l'image ; cela permet simplement de savoir à quel moment nous sommes passés du fait à l'interprétation.

Lorsqu'une explication paraît particulièrement évidente, nous pouvons chercher non pas immédiatement ce qui la contredit, mais **l'information qui pourrait changer son sens**. Cette nuance est importante. Chercher le contraire nous enferme facilement dans une opposition entre deux récits. Chercher ce qui manque nous oblige à agrandir le cadre.

Dans une organisation, un problème qui résiste malgré les compétences et les efforts mérite parfois d'être regardé entre les acteurs plutôt que chez eux. Si chacun semble faire correctement ce qui lui est demandé et que le résultat collectif reste mauvais, la difficulté peut se situer dans une dépendance, une règle, une transmission ou une contradiction que personne ne voit depuis sa propre fonction.

Nous pouvons enfin utiliser l'intelligence artificielle non seulement pour obtenir une réponse, mais pour mettre cette réponse à l'épreuve : quelles hypothèses contient-elle ? Quelles autres relations entre les mêmes faits seraient possibles ? Quel élément modifierait profondément l'interprétation ? L'outil devient alors moins une machine à produire des certitudes qu'un moyen d'explorer nos propres Angles Morts.

Ces déplacements ne nous empêcheront pas de nous tromper. Ils nous rappellent simplement qu'avoir vérifié les faits ne nous dispense jamais d'interroger l'histoire que nous construisons avec eux.

Et maintenant ?

Parmi les certitudes que vous considérez aujourd'hui comme solidement établies, combien reposent sur des faits incontestables... mais sur des relations que vous n'avez jamais interrogées ?

Poursuivre la réflexion

- **Edgar Morin — *Introduction à la pensée complexe*, 1990, ESF.** Morin permet de comprendre pourquoi la connaissance peut devenir aveugle lorsqu'elle sépare trop efficacement ce qui, dans le réel, continue d'interagir. Il éclaire directement ce Cahier en rappelant que comprendre ne consiste pas seulement à connaître les éléments d'un système, mais à préserver la possibilité de penser leurs relations.
- **Daniel Kahneman — *Thinking, Fast and Slow*, 2011, Farrar, Straus and Giroux.** Kahneman éclaire notre capacité à fabriquer rapidement des histoires cohérentes avec les informations disponibles. Son travail permet de comprendre pourquoi une interprétation peut nous sembler évidente avant même que nous ayons ressenti l'absence des informations susceptibles de la modifier.
- **Herbert A. Simon — *The Sciences of the Artificial*, 1969, MIT Press.** Simon aide à comprendre ce qui change lorsque l'information devient abondante. Notre limite n'est plus seulement l'accès aux connaissances, mais notre capacité à sélectionner, organiser et utiliser ce qui est disponible. Son travail invite à considérer que le discernement devient d'autant plus précieux que l'information cesse d'être rare.

À retenir

- **Une information vraie ne produit pas nécessairement une compréhension juste.** Entre le fait et ce que nous en concluons, nous construisons des relations, des causes et des intentions qui ne sont pas contenues dans l'information elle-même.
- **Nos Angles Morts se trouvent souvent entre les informations plutôt que dans celles qui nous manquent.** Nous pouvons disposer de toutes les pièces utiles et continuer à ne pas voir le système qu'elles composent.
- **L'esprit critique ne s'arrête pas à « Est-ce vrai ? ».** Il devient réellement fécond lorsque nous ajoutons : « Même si c'est vrai, qu'est-ce que cela ne me permet pas encore de comprendre ? »
- **Changer d'échelle ou de contexte peut transformer le sens d'un fait sans modifier le fait lui-même.** Une information peut être exacte pour un individu, un service ou un instant donné et conduire à une représentation trompeuse lorsqu'on l'étend à l'ensemble du système.
- **Plus l'accès aux réponses devient facile, plus notre responsabilité se déplace vers les relations que nous construisons entre elles.** L'intelligence artificielle peut considérablement améliorer notre accès au savoir ; elle ne nous dispense pas du travail de compréhension.