



**Marc Vachon**

**Maîtriser les stratégies de décision : positionnement prescriptif, ébauche et test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour les dirigeants des organisations**

---

VACHON Marc. *Maîtriser les stratégies de décision : positionnement prescriptif, ébauche et test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour les dirigeants des organisations*, sous la direction de Marc Bonnet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2017.

Disponible sur : <http://www.theses.fr/2017LYSE3035>

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N°d'ordre NNT : 2017LYSE3035

**THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**  
Opérée au sein de :

**l'Université Jean Moulin Lyon 3**

**École Doctorale 486 Sciences Économiques et de Gestion**

**Discipline de Doctorat : Sciences de Gestion**

Soutenue publiquement le 1er septembre 2017 par :

**Marc VACHON**

---

**MAÎTRISER LES STRATÉGIES DE DÉCISION :**

**POSITIONNEMENT PRESCRIPTIF, ÉBAUCHE ET TEST  
D'UN MODÈLE-OUTIL D'AIDE À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES  
POUR LES DIRIGEANTS DES ORGANISATIONS**

---

Devant le jury composé de :

Marc BONNET, Professeur des universités,  
Directeur de thèse, Université Jean Moulin Lyon 3

Jean-Michel PLANE, Professeur des universités,  
Rapporteur, Université Paul Valéry Montpellier 3

Florence NOGUERA, Professeure des universités,  
Rapporteuse, Université Paul Valéry Montpellier 3

Henri SAVALL, Professeur émérite des universités,  
Suffragant, Université Jean Moulin Lyon 3

Sylvie MIRA-BONNARDEL, Maître de conférences habilité à diriger des recherches,  
Suffragante, École Centrale de Lyon

Pascal MARY, Directeur-Chef d'entreprise  
Mary Investissements, Grenoble-Saint Geoirs



À la mémoire de Jean Deschamps et Michel Péron,  
qui ont courageusement cultivé le monde chacun à leur façon.



## **SOMMAIRE :**

### **Plan général de thèse**

REMERCIEMENTS : Reconnaissance mesurée des participants à la thèse .....	7
AVERTISSEMENTS : Neutralité des institutions et Conventions d'écriture .....	11
INTRODUCTION : Motivations de préparation de thèse et Reformulation du sommaire .....	15
<b>Chapitre I. PROBLÉMATIQUE :</b>	
<b>Comment augmenter l'efficacité du processus de décision ? .....</b>	<b>19</b>
1. ORIGINES ET ENJEUX INITIAUX / HYPOTHÈSES POSTULATIVES : Importance du processus de décision...---	20
2. CADRE THÉORIQUE ET OBJET : Stratégies de Décision... ..	42
3. SUJETS ET CHAMP : Dirigeants des Organisations.....	72
4. OBJECTIFS et QUESTIONS : Positionnement prescriptif, Ébauche et Test d'un Modèle-Outil... ..	76
<b>Chapitre II. MÉTHODOLOGIE :</b>	
<b>Recherche hypothético-déductive sous influence qualimétrique.....</b>	<b>79</b>
1. PROJET DE RECHERCHE : Tableau de bord des activités de recherche sous l'influence d'idéologies .....	80
2. REVUE D'INTUITION : Matériaux mnésiques.....	102
3. DIALOGUE INTER-CHEERCHEURS : Matériaux quasi-bibliographiques .....	104
4. REVUE DE LITTÉRATURE : Matériaux bibliographiques .....	106
5. TERRAIN DE RECHERCHE : Matériaux expérimentaux – Terrain Archives (n°1 à 60) et Terrain Interventions (X et Y) –	114
6. CRITIQUE DE RECHERCHE : Épistémologie .....	135
7. AUTRES ACTIVITÉS DE RECHERCHE : Plan, Rédaction, Édition du document et Activités de soutien .....	143
<b>Chapitre III. RÉSULTATS :</b>	
<b>Maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil PPPERFFS .....</b>	<b>147</b>
1. HYPOTHÈSE CENTRALE : Résumé du corps d'hypothèses et récapitulatif de validation .....	148
2. HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES/CONSÉCUTIVES : Inefficacité du processus de décision .....	172
3. HYPOTHÈSES EXPLICATIVES : Dysfonctionnement de compétence des dirigeants .....	195
4. HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES : Maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil... -	312
5. HYPOTHÈSES APPLICATIVES : Ébauche et Test de performance du Modèle-Outil PPPERFFS .....	332
<b>Chapitre IV. DISCUSSION :</b>	
<b>Finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS .....</b>	<b>349</b>
1. APPORTS : Contributions académiques et managériales... ..	350
2. LIMITES ET PERSPECTIVES : Points de progrès des activités de recherche .....	353
CONCLUSION .....	369
BIBLIOGRAPHIE .....	371
INDEX DES AUTEURS .....	411
INDEX THÉMATIQUE .....	423
ANNEXES AUX ACTIVITÉS DE RECHERCHE .....	429
A.1. PROJET DE RECHERCHE : Exemples de documents indicateurs du tableau de bord.....	431
A.2. REVUE D'INTUITION : Pré-intuition du corps d'hypothèses .....	435
A.3. DIALOGUE INTER-CHEERCHEURS : Attestations de participation à des séminaires, colloques et ateliers ---	437
A.4. REVUE DE LITTÉRATURE : .....	445
A.4.1. Fiches de lecture et Pré-plan général de thèse .....	447
A.4.2. Classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS -	613
A.4.3. Encadrés de citations témoins .....	649
A.4.4. Focus sur les doubles contraintes possibles .....	677
A.4.5. Focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives.....	693
A.4.6. Tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs .....	709
A.4.7. Modèle trichotomique des moyens de la rationalité .....	723
A.5. TERRAIN DE RECHERCHE .....	747
A.5.1. Terrain Archives : Caractéristiques des organisations et dirigeants (n°1 à 60).....	749
A.5.2. Terrain Interventions : Caractéristiques des organisations et dirigeants, Guides d'entretien renseignés (X et Y) -	759
A.6. CRITIQUE DE RECHERCHE : Focus sur trois types de recherche .....	801
RÉSUMÉ : Rappel du titre, de l'hypothèse centrale et des mots clés majeurs de la thèse.....	813



**REMERCIEMENTS :**  
**Reconnaissance mesurée des participants à la thèse**

Nous remercions chacun des participants à notre thèse : nous leur sommes reconnaissants et redevables à hauteur de leur participation (cf. infra : tableau des remerciements).

Nous remercions les organisations académiques dont la plupart des participants scientifiques font partis :

- l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR),
- le Centre de Recherche Magellan,
- l'École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion (EDSEG),
- l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université Jean Moulin Lyon 3,
- l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH),
- la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).

**Nous remercions les membres suivants de notre jury de thèse pour leur participation importante :**

- **Monsieur Jean-Michel PLANE,**  
Professeur des universités,  
Rapporteur, Université Paul Valéry Montpellier 3 ;
- **Madame Florence NOGUERA,**  
Professeure des universités,  
Rapporteuse, Université Paul Valéry Montpellier 3 ;
- **Monsieur Henri SAVALL,**  
Professeur émérite des universités,  
Suffragant, Université Jean Moulin Lyon 3 ;
- **Madame Sylvie MIRA-BONNARDEL,**  
Maître de conférences habilité à diriger des recherches,  
Suffragante, École Centrale de Lyon ;
- **Monsieur Pascal MARY,**  
Directeur-Chef d'entreprise  
Mary Investissements, Grenoble-Saint Geoirs.

**Nous remercions pour leur participation capitale :**

- **Notre Directeur de thèse, Monsieur Marc BONNET,**  
Professeur des universités,  
Université Jean Moulin Lyon 3,  
**pour son aide déterminée et bienveillante ;**
- **Notre mère, Madame Madeleine VACHON,**  
**pour son soutien logistique et affectif.**

### Tableau des remerciements : Niveaux estimatifs du temps investi et de valeur ajoutée des participants

Légende du tableau :

Les participants de profession scientifique ont participé lors du dialogue inter-chercheurs (cf. méthodologie, p. 79).

Niveau 1 = non-négligeable ; Niveau 2 = significatif ; Niveau 3 = important ; Niveau 4 = capital

Nom et Prénom	Profession	Nature de la participation	Niveau
Aznar Guy	Président de l'association française pour le développement de la créativité	Cadre théorique, objet de recherche	1
Benkemoun Laurence	Assistante de direction d'une ETI	Soutien affectif, Révision orthographique	2
Benslimane Adda	Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Blanc Fabrice	Consultant-formateur en informatique et communication	Mise en forme (stylage) de thèse	2
Brunel Olivier	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Soutien amical, Perspectives de recherche	1
Bournois Franck	Professeur de sciences de gestion, directeur général ESCP Europe	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Berard Celine	Maître de conférences en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2	Collecte et analyse de données qualitatives	2
Bonnet Marc	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Direction de thèse	4
Bonnet Daniel	Docteur en sciences de gestion, consultant-formateur	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Boko Violette	Doctorante en sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3	Soutien amical	1
Brunet Sandrine	Responsable administrative, EDSEG, Université Jean Moulin Lyon 3	Aide administrative	1
Bucur Dorel	Formateur, service général de la recherche, Université Jean-Moulin, Lyon 3	Mise en forme (stylage) de thèse	2
Chamak Brigitte	Sociologue, Ingénieure de recherche, Inserm, Université Paris Descartes	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Chautant Cécile	Présidente d'association d'aide à domicile	Soutien amical	2
Collin Pascal	Docteur en sciences de gestion, dirigeant de TPE	Soutien amical et logistique	1
Datry Frantz	Docteur en sciences de gestion, intervenant-chercheur	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Everaere Christophe	Professeur en sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3	Aide administrative	1
Farrer Chloé	Chargée de recherche en neurosciences cognitives, Université Paul-Sabatier Toulouse 3	Cadre théorique, Objet de recherche	2
Fontanel Nicolas	Dirigeant de plusieurs TPE	Soutien amical, Terrain de recherche	2

Ganassali Stéphane	Professeur associé, IAE Savoie Mont Blanc, conseiller scientifique d'une PME	Sphinx Quali, Logiciel d'analyse de données	1
Gambette Philippe	Maître de conférences en informatique, Université Marne-la-Vallée	Logiciel d'analyse de données qualitatives	2
Géniaux Isabelle	Maître de conférences, en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Goter Françoise	Docteur en sciences de gestion, intervenante-chercheuse	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Huault Isabelle	Professeure à l'Université Paris Dauphine	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Khelfaoui Zino	Maître de conférences de sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Klinger Werner	Dirigeant d'une TPE, ingénieur informatique	Soutien amical, Assistance informatique	3
Lebraty Jean-Fabrice	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon3	Cadre théorique, Objet de recherche	2
Leclerc Xavier	Professeur de sciences économiques et sociales	Méthodologie	2
Mege Larissa	Docteur en médecine générale au sein d'une grande entreprise	Soutien affectif	2
Mary Pascal	Directeur d'entreprises	Membre du jury de thèse, terrain de recherche	2
Micaëlli Jean-Pierre	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Cadre théorique, Objet de recherche	1
Mira-Bonnardel Sylvie	Maître de conférences en sciences de gestion, HDR, École Centrale de Lyon	Membre du jury de thèse, relectrice	3
Moreau Yves	Référent technique anti plagiat, Université Jean Moulin Lyon 3	Aide administrative	1
Munier Bertrand	Professeur émérite, IAE, Université Paris 1, fondation Maurice Allais	Cadre théorique, Objet de recherche	2
Noguera Florence	Professeur des universités, Université Paul Valéry, Montpellier 3	Membre du jury de thèse, rapportrice	3
Odet Michel	Dirigeant de PME	Terrain de recherche	2
Pantel Sarah	Département de l'informatique documentaire	Aide administrative	1
Payaud Marielle	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Méthodes qualitatives	1
Petit Eric	Service impression de l'université Jean-Moulin Lyon 3	Édition de thèse	1
Picard Geoffray	Doctorant en sciences de gestion, consultant-formateur	Soutien amical et logistique	1
Plane Jean-Michel	Professeur de sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Membre du jury de thèse, rapporteur	3
Prade Patrick	Dirigeant de PME et d'Association	Terrain de recherche	2
Rives Jérôme	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Soutien amical, Perspectives de recherche	1
Roche Alexis	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Méthodologie	1
Roger Alain	Professeur en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Méthodologie	1
Ruat Thibault	Docteur en sciences de gestion	Soutien amical et logistique	2
Ruffier Jean	Directeur de Recherche CNRS, Professeur, IAE Université Jean-Moulin Lyon 3	Soutien amical et logistique	1
Sabadie William	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3.	Méthodes quantitatives	1

Saint Léger Guy	Docteur HDR	Méthodologie	2
Salgado Melchior	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Cadre théorique, soutien amical et logistique	2
San Laty	Doctorant en sciences de gestion, Lyon 2	Logiciels d'analyse de données	2
Sanchez Manuel	Service administratif, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Soutien amical	1
Savall Henri	Professeur émérite, Université Jean Moulin Lyon 3, président fondateur de l'ISEOR	Membre du jury de thèse, méthodologie	3
Silem Achour	Maître de Conférences en sciences économiques, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Méthodologie	1
Tannery Franck	Professeur de sciences de gestion, Université Lyon 2	Épistémologie	1
Thivant Eric	Docteur, informatique, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Soutien amical et logistique	1
Valax Marc	Professeur de sciences de gestion, IAE, Lyon 3	Méthodes qualitatives, recherche-action	1
Vachon Madeleine	Médiatrice familiale, conseillère en gestion de patrimoine	Soutien logistique et affectif	4
Voyant Olivier	Maître de conférences en sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Cadre théorique et objet de recherche	1
Wirtz Peter	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Cadre théorique et objet de recherche	1
Wolf Joachim	Professeur de sciences de gestion, IBA Kiel, Allemagne	Méthodologie	1
Yacoub Imen	Doctorante en sciences de Gestion, CNAM	Soutien logistique et amical	1
Zardet Véronique	Professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3	Méthodologie	3

**AVERTISSEMENTS :**  
**Neutralité des institutions et Conventions d'écriture**

**a) Neutralité des institutions**

L'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université Jean Moulin Lyon 3, l'École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion (EDSEG), le Laboratoire de Recherche Magellan et l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), ne donnent aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, considérées comme propres à son auteur.

**b) Conventions d'écriture**

**i. Hiérarchie du plan de thèse**

Nous avons hiérarchisé notre plan de thèse en neuf niveaux possibles, comme suit :

**Chapitre I. TITRE DE CHAPITRE**

**1. TITRE DE SECTION**

**1.1. Titre de sous-section**

**1.1.1. Titre de sous-sous-section**

**a) Titre de point**

**i. Titre de sous-point**

**• Titre de sous-sous-point**

**Titre de sous-sous-sous-point**

***Titre de sous-sous-sous-sous-point***

## **ii. Forme schématique**

Nous avons écrit autant que possible sous une forme schématique, en utilisant des listes, tableaux, diagrammes, figures, encadrés, sauts fréquents de pages ou lignes, et des caractères gras, afin de :

- Révéler distinctement notre plan de thèse ;
- Faciliter la lecture rapide ;
- Relier les idées entre elles par des notions mathématiques de base :
  - inclusion des idées dans un ou plusieurs ensembles ;
  - égalité, différence, opposition, inversion entre les idées<sup>1</sup> ;
  - corrélation ou relation de cause à effet entre les idées ;
- Éviter le piège de la rhétorique qui peut devenir une « sauce » d’ambiguïté et d’amalgame cachant et gâchant la vraie nature du « plat » autant pour le « cuisinier » que pour ceux qui le « déguste » (d’après Savall lors d’un séminaire de thèse de l’ISEOR en 2016).

<sup>1</sup>Souvent, pour marquer une équivalence, c’est-à-dire pour montrer l’étendue du champ sémantique que nous conférons à un terme (mot, expression, vocable, locution...), nous avons mentionné des synonymes entre parenthèses. Souvent aussi, pour marquer une différence, voire une opposition ou une inversion entre deux termes, nous les avons séparé de la mention « versus » (« vs. » en abrégé).

## **iii. Style personnel et impersonnel**

Nous avons généralement préféré écrire dans un style personnel avec le pronom « nous » pour les sections préambulaires (remerciements, avertissements, introduction), le chapitre méthodologie, le chapitre discussion et la conclusion.

En revanche, nous avons préféré écrire dans un style impersonnel avec la formule « l’auteur de cette thèse » pour les chapitres problématique et résultats.

## **iv. Retranscription et traduction de citations**

Nous avons généralement retranscrit les citations des auteurs dont nous avons reformulés, résumés, synthétisés ou augmentés les idées, pour permettre au lecteur de vérifier ou de réfuter nos propos.

Lorsque nous avons traduit les citations d’un auteur, généralement de l’anglais au français, nous avons mentionné « traduction du rédacteur » (« tdr » en abrégé et entre parenthèses).

**v. Rédaction de synthèses « augmentées »**

Lorsque nous avons rédigé des synthèses augmentées, nous avons sélectionné, assemblé et reformulé des idées d'auteurs, auxquelles nous avons ajouté des nuances accentuatrices ou modératrices.

**vi. Renvois de noms d'auteurs, notions et idées**

Lorsque nous avons mentionné des noms d'auteurs :

- suivis de dates (entre parenthèses), nous renvoyons le lecteur aux publications des auteurs correspondant aux dates, référencées in extenso en bibliographie ;
- sans les faire suivre de dates, nous renvoyons le lecteur à l'ensemble des publications des auteurs quelles que soient leurs dates, référencées également in extenso en bibliographie.

Lorsque nous avons mentionné des notions et idées suivies de « confer » (« cf. » en abrégé et entre parenthèses), nous renvoyons le lecteur par ailleurs, où nous avons repris, défini, développé ou complété ces notions et idées.



## **INTRODUCTION :**

### **Motivations de préparation de thèse et Reformulation du sommaire**

#### **a) Motivations de préparation de thèse**

Trois types de motivation nous ont poussés à préparer une thèse :

- les motivations de parcours (causes racines) ;
- les motivations de finalité (buts ultimes) ;
- les motivations de commencement et maintenance (facteurs déclencheurs et continueurs).

#### **i. Motivations de parcours :**

##### **Causes racines**

- **Éveil aux métiers du conseil et de la formation**

À partir de l'adolescence, notre activité associative en tant qu'éducateur sportif entre autres, ainsi que notre admiration pour certains adultes pédagogues, nous ont éveillés aux métiers du conseil et de la formation.

- **Initiation aux Sciences de Gestion**

Lors de la préparation de notre Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en management international à l'IAE de Lyon, nos professeurs principaux, Messieurs Franck Bournois et Jean-Jacques Cegarra, nous ont initiés aux Sciences de Gestion.

- **Intérêt du rapprochement scientifiques-praticiens :**  
**Deux mondes éloignés sur la même planète managériale**  
**– 20 ans d'expérience de consultant-formateur**

**Au cours de nos vingt années d'expérience de consultant-formateur, nous avons toujours ressenti l'intérêt de rapprocher deux mondes éloignés, le monde des scientifiques et le monde des praticiens, qui sont pourtant sur la même planète managériale.**

**ii. Motivations de finalité :****Buts ultimes**

- **Prise de conscience de vocation :**  
**Devenir Intervenant-Enseignant-Chercheur**  
– **Mettre la science en pratique et la pratique en science**

**Nous avons pris progressivement conscience de notre vocation : devenir Intervenant-Enseignant-Chercheur en sciences de gestion. Et nous avons adopté le leitmotiv suivant : mettons la science en pratique et la pratique en science, pour qu'elles se servent mutuellement !**

Nous détournons même la célèbre citation de Lewin : « *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie.* » (Lewin, 1943-44, 1997, p. 288) ; par : « Il n'y a rien de tel qu'une bonne pratique pour faire une bonne théorie. ».

- **Nouvel élan de carrière :**  
**Actualiser et structurer les savoirs**  
– **Réaliser une « syn-thèse » utile**

**Nous avons voulu donner un nouvel élan à notre carrière en actualisant et structurant nos savoirs, grâce à une « syn-thèse » utile à nous-même et aux autres.**

En d'autres termes, nous avons voulu : savoir ce que nous savions et ce que nous ne savions pas ; connaître nos acquis et non-acquis ; rendre explicite, conscient ou visible les phénomènes tacites, inconscients ou cachés « en » nous et « autour » de nous ; tirer de nouveaux enseignements ; relier nos connaissances anciennes et nouvelles dans un corpus cohérent.

---

**iii. Motivations de commencement et de maintenance :**  
**Facteurs déclencheurs et continueurs**

- **« Sur la même longueur d’onde » que l’ISEOR**

Nous avons participé à une formation à l’Institut de Socio-Économie des Organisations (ISEOR), partenaire du Centre de Recherche Magellan, rattaché à l’École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion (EDSEG), au sein de l’Université Jean Moulin Lyon 3.

Lors de cette formation, nous avons eu le sentiment d’être « sur la même longueur d’onde » que l’ISEOR, mais « avec plusieurs longueurs de retard ».

- **Soutien de la famille**

Notre famille nous a encouragé et a promis son soutien. Cette promesse de soutien a d’ailleurs été largement tenue tout au long de notre préparation de thèse.

- **Détermination et bienveillance du Directeur de Thèse**

Dès notre première rencontre et par la suite, notre Directeur de Thèse a fait preuve d’une détermination et d’une bienveillance qui nous a porté à commencer, continuer et terminer notre préparation de thèse.

- **Bonne entente avec les confrères**

Au cours de notre préparation de thèse, nous nous sommes sentis en bonne entente avec nos confrères.

Nous avons gardé contact avec une trentaine de chercheurs français et étrangers que nous avons rencontré lors de séminaires, de colloques, de *workshops* ou d’entretiens individuels (cf. méthodologie, dialogue inter-chercheurs, p. 104).

En outre, des enseignants-chercheurs de l’IAE de Lyon, nous ont proposé d’animer des cours magistraux, des travaux dirigés, et même de participer à l’écriture d’ouvrages collectifs.

## **b) Reformulation du sommaire**

Nous reformulons (mettons en phrases) comme suit le sommaire de notre thèse, qui comprend quatre chapitres usuels de recherche : problématique, méthodologie, résultats et discussion.

Dans le premier chapitre, la problématique de recherche est présentée en quatre sections : premièrement, les origines et les enjeux initiaux, c'est-à-dire les points de départ et les intérêts préliminaires de recherche, considérés comme des hypothèses postulatives introduisant les trois autres sections ; deuxièmement, le cadre théorique et l'objet, c'est-à-dire le périmètre de recherche et le sujet de gestion investis ; troisièmement, les sujets et le champ, c'est-à-dire la population des individus et la population des organisations étudiées ; quatrièmement, les objectifs et les questions de recherche, dont la question centrale résumant la problématique de cette recherche : comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?

Dans le deuxième chapitre, la méthodologie de recherche est présentée en sept sections : le projet de recherche, la revue d'intuition, le dialogue inter-chercheurs, la revue de littérature, la critique de recherche, et les autres activités de recherche. En résumé, la méthodologie de cette recherche correspond à une recherche hypothético-déductive sous influence qualimétrique.

Dans le troisième chapitre, les résultats de recherche sont présentés sous la forme d'un corps d'hypothèses en cinq sections : premièrement, l'hypothèse centrale résume le corps d'hypothèses, accompagnée d'un récapitulatif de validation ; deuxièmement, les hypothèses descriptives/consécutives « décrivent » des effets non-performants ou contre-performants ; troisièmement, les hypothèses explicatives en « expliquent » les causes ; quatrièmement, les hypothèses prescriptives « prescrivent » des solutions ; cinquièmement, les hypothèses applicatives « appliquent » les solutions prescrites. L'intitulé des hypothèses prescriptives résume les résultats de cette recherche : maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil PPPERFFS.

Dans le quatrième chapitre, la discussion de recherche est présentée en deux sections : les apports, ou intérêts résultant de la présente recherche ; et les limites et perspectives, ou intérêts pour de futures recherches. L'intitulé d'un futur projet de recherche résume la discussion de cette recherche : finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS.

## **Chapitre I. PROBLÉMATIQUE :**

### **Comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?**

Dans le premier chapitre, la problématique de recherche est présentée en quatre sections : premièrement, les origines et les enjeux initiaux, c'est-à-dire les points de départ et les intérêts préliminaires de recherche, considérés comme des hypothèses postulatives introduisant les trois autres sections ; deuxièmement, le cadre théorique et l'objet, c'est-à-dire le périmètre de recherche et le sujet de gestion investis ; troisièmement, les sujets et le champ, c'est-à-dire la population des individus et la population des organisations étudiées ; quatrièmement, les objectifs et les questions de recherche, dont la question centrale résumant la problématique de cette recherche : comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?

## **1. ORIGINES ET ENJEUX INITIAUX / HYPOTHÈSES POSTULATIVES : Importance du processus de décision...**

Les origines et enjeux initiaux comprennent trois hypothèses postulatives (hypothèses postulats) :

- l'importance du processus de décision ;
- la perte de repères décisionnels, en raison de :
  - la complexification de l'environnement décisionnel (accroissement de l'incertitude/impondérabilité...);
  - la défaillance des théories de la décision (inutilité-désunité et autres défauts...);
- le début du renforcement unificateur des théories de la décision (en réponse à leur défaillance).

## 1.1. IMPORTANCE DU PROCESSUS DE DÉCISION :

### Hypothèse postulative N°1

#### a) Formulation de l'hypothèse postulative N°1

**Le processus de décision est un objet de recherche important.**

#### b) Définition de l'hypothèse postulative N°1

L'expression « processus de décision » est le raccourci de l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision ». Cette expression, dont le terme « décision », entre autres, est définie par ailleurs en synthèse notamment de Simon (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61).

#### c) Justification de l'hypothèse postulative N°1 :

##### Constataion et préconisation de l'importance du processus de décision

##### – Citation clé d'Herbert Simon reliée à la thèse

*« L'activité des managers [...] est en grande partie une activité de résolution de problèmes et prise de décision.*

*[...] Rien n'est plus important pour le bien-être d'une société que cette activité soit réalisée efficacement.*

*[...] Il n'y a pas d'objet de recherche scientifique plus prometteur ou important que comprendre [...] et améliorer [...] la façon dont les esprits humains, avec ou sans l'aide d'ordinateurs, résolvent les problèmes et prennent des décisions.*

*[...] C'est la voie principale [...] pour devenir une société [...] capable de faire face aux nombreux et complexes problèmes dans le monde d'aujourd'hui. »*

(Simon et al., 1986/1987, p. 11-12, 31, tdr).

**Trente ans auparavant :**

**Cette idée était déjà d'actualité dans le premier ouvrage de Simon (1945), intitulé « Administration et processus de décision ».**

**Aujourd'hui, trente ans plus tard :**

**Le processus de décision est toujours un objet de recherche prometteur ou important.**

**Et la présente thèse ambitionne d'y contribuer.**

## **1.2. PERTE DE REPÈRES DÉCISIONNELS : Hypothèse postulative N°2**

Cette hypothèse postulative N°2 est aussi explicative, car elle explique, entre autres hypothèses, les hypothèses descriptives/consécutives du corps d'hypothèses (cf. résultats, hypothèses explicatives, p. 195).

La perte de repères décisionnels est due à :

- la complexification de l'environnement décisionnel (première partie de l'hypothèse postulative N°2) ;
- la défaillance des théories de la décision (deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2).

**1.2.1. Première partie de l'hypothèse postulative N°2 :**  
**Perte de repères décisionnels**  
**via la complexification de l'environnement décisionnel**  
**– Accroissement de l'incertitude/impondérabilité des variables de décision**

**a) Formulation de la première partie de l'hypothèse postulative N°2**

**Les dirigeants des organisations subissent une perte de repères décisionnels, premièrement, en raison de la complexification de l'environnement décisionnel : les variables de décision des dirigeants sont de plus en plus incertaines ou impondérables ; la majorité des décisions des dirigeants se prend dans des environnements complexes.**

**b) Définition de la première partie de l'hypothèse postulative N°2**

Le terme « décision » revêt dans cette section (complexification de l'environnement décisionnel) l'une de ses acceptions larges synonyme de « problème », puisqu'il est question de structure de problème (décision) de plus en plus complexe.

Dans une acception large, le terme « environnement » est synonyme de : entourage, espace, milieu, monde, situation...

L'environnement décisionnel comprend un environnement interne de réflexion et un environnement externe d'action.

Qu'il soit interne ou externe, l'environnement décisionnel comprend des variables décisionnelles.

Le terme « variable » est synonyme de : alternatives, contraintes, critères, éléments, paramètres, possibilités...

Les variables décisionnelles sont des « constituantes du problème » ou des « ressources de résolution ». Les variables « constituantes de problèmes » sont des idées ou données de causes, effets, fins et moyens. Les variables « ressources de résolution » sont le temps, l'argent et l'énergie consommés par l'intelligence humaine, des Hommes, ainsi que l'intelligence artificielle<sup>1</sup>, des ordinateurs et autres créations humaines.

<sup>1</sup>Simon (1996/2004, p. 27-30) demande « *de comprendre le mot « artificiel » [...] dans son sens le plus neutre possible : fait par l'homme, par opposition à naturel.* ». Dans une acception large, Simon (ibid.) appelle « *artefacts* » des « *« symboles » que nous recevons par les yeux et les oreilles sous la forme d'un langage écrit et parlé, et que nous déversons dans notre environnement [...] par la bouche et par les mains.* ». Dans une acception plus

étroite, Simon (ibid.) appelle « artefacts » des « choses [...] résultant de l'ingéniosité [...] de l'homme ». Cette acception relativement étroite et matérialisante de l'artefact est plus fréquemment utilisée par Simon dans le reste de son ouvrage (ibid.). Concernant la formule « intelligence artificielle » : dans une acception large, selon Simon (1996/2004, p. 391, note 4), il s'agit du « traitement complexe des informations » ou de la « simulation des processus cognitifs ». Ce sont d'ailleurs des formules que Simon préférerait à l'origine. Dans une acception plus étroite, selon Simon (ibid. p. 65-68) : « l'intelligence artificielle (IA) [est] une des branches des sciences appliquées qui [...], avec la recherche opérationnelle (RO), [...] aident les entreprises à mettre en œuvre [des] démarches de rationalité procédurales. [...] La recherche opérationnelle établit des algorithmes permettant de traiter des problèmes [de] programmation linéaire, [...] programmation en nombres entiers, [...] théorie des files d'attente [...]. Les méthodes [...] fournies par l'IA, le plus souvent sous la forme d'heuristiques de recherche (des recherches sélectives par tâtonnement) [...] peuvent traiter des problèmes combinatoires (tels que les problèmes industriels d'ordonnancement) ».

Le terme « complexité » est synonyme d'incertitude ou d'impondérabilité. Est complexe tout ce qui revêt au moins l'une des cinq caractéristiques suivantes :

- caractéristique d'« imprécisabilité » (variables imprécises, indéfinies...) qui peut être de :
  - l'inconnissance (variables inconnues, inconscientes, incomplètes, inexplicites...);
  - l'incohérence (variables ambiguës, asymétriques, confuses, contradictoires, dissymétriques, floues, incongrues, paradoxales...);
  - l'inspecificance (variables non-spécifiques, générales, abstraites...);
- caractéristique d'« in-objectivité » (variables subjectives, non-factuelles, interprétées, représentées...);
- caractéristique d'« interdépendabilité » (variables interdépendantes, récursives, rétroactives...);
- caractéristique d'« infinité » (multi-factorialité, variables en nombre infini, incalculable...);
- caractéristique d'« imprévisibilité » (variables risquées, soumises au hasard, à la chance, au destin, instables, susceptibles d'évoluer sans avertissement...).

Si les variables de décision ont au moins l'une de ces cinq caractéristiques, alors l'environnement décisionnel est « complexe » : il s'agit d'un « grand monde » de connaissance imparfaite où le problème (la décision) est « mal-structuré ».

En revanche, si les variables sont certaines, alors l'environnement est « simple » ou éventuellement « compliqué », mais pas complexe ; il s'agit d'un « petit monde » de connaissance parfaite où le problème (la décision) est « bien-structuré ».

La définition du terme « complexité » est une synthèse des auteurs suivants, et des auteurs mobilisés par ailleurs (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, rationalité strictement limitée, p. 181). La notion de complexité est indissociable de la notion de rationalité limitée. Toutes les dimensions de la rationalité, dont la complexité, sont récapitulées par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, tableau des niveaux d'aspiration et autres dimensions de la rationalité, p. 298).

Simon et al. (1986/1987, p. 24, tdr) rappellent deux variables décisionnelles qui font qu'un problème est complexe : « *Des buts ambigus et des formulations changeantes du problème sont des caractéristiques de problèmes mal-structurés.* ».

L'expression « grand monde » versus « petit monde » est empruntée à Savage (1954, d'après Gigerenzer et Gaissmaier, 2011, p. 453) : « *Les petits mondes [(de connaissance parfaite) correspondent à] une situation dans laquelle toutes les alternatives pertinentes, leurs conséquences, et probabilités sont connues, et où le futur est certain, de sorte que la solution optimale à un problème peut être déterminée. Les grands mondes [(de connaissance imparfaite) correspondent à] une situation dans laquelle des informations pertinentes sont inconnues ou doivent être estimées à partir d'échantillon, et où le futur est incertain, enfreignant les conditions de la théorie rationnelle de la décision* ».

Les expressions « *espaces de problèmes/décisions* » [...] *mal-structurés* [versus] *bien structurés* » proviennent de Newell et Simon (1971/1972). Ces expressions sont reprises par Simon (1973, 1977/1980, 1996/2004) et Simon et al. (1986/1987). Selon ces auteurs, un problème (une décision) complexe peut être qualifié de : « *mal-structuré* », « *mal-défini* », « *non-routinier* », « *non-répétitif* », « *nouveau* », « *non-programmé* ». En revanche un problème (une décision) non-complexe (simple ou compliqué) peut être qualifié de : « *bien-structuré* », « *bien-défini* », « *routinier* » « *répétitif* », « *familier* », « *habituel* », « *programmé* ».

Simon (1977/1980, p. 42) propose comme distinguo entre les deux structures de problème, le fait de disposer ou non d'une procédure spécifique : « *Par décision « non programmée », j'entends la réponse d'un système qui n'a pas de procédures spécifiques pour faire face à la situation qui se présente, et qui doit donc se rabattre sur toute la capacité générale dont il dispose pour mener des actions intelligentes, adaptables et orientés vers la résolution des problèmes* ». Toujours selon Simon (1977/1980, p. 65, en référence à Newell et Simon, 1972), toute la capacité générale sur laquelle le système se rabat, semble désigner d'autres procédures spécifiques qu'il est indispensable de disposer : « *La résolution des problèmes peut être considérée comme une façon d'aboutir à des décisions non programmées en les réduisant à une suite de décisions programmées.* ».

Mintzberg (1976, p. 247, tdr) précise que « non-programmé » ne signifie pas « non-programmable » : « *Les processus de décision sont programmables même s'ils ne sont pas en fait programmés : bien que les processus utilisés ne soient pas prédéterminés et explicites, [...] une logique basique ou structure sous-tend ce que le décideur fait et cette structure peut être décrite par l'étude systématique de son comportement.* ».

**c) Justification de la première partie de l'hypothèse postulative N°2  
Constatation de perte de repères décisionnels  
via la complexification de l'environnement décisionnel**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement explicite), des auteurs sont en accord avec la première partie de l'hypothèse postulative N°2, et contribuent ainsi à la justifier.

Ces auteurs sont : Argyris et Schön, Crozier, Emery et Trist, Gigerenzer, Kahneman, Klein, Lewin, Lawrence et Lorsch, March, Mintzberg, Morin, Nonaka et Takeuchi, Pascale, Quinn, Savall et Zardet, Senge, et bien sûr Simon.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent une perte de repères décisionnels via la complexification de l'environnement décisionnel.

Trois brèves citations de Simon et Klein sont particulièrement représentatives de la première partie de l'hypothèse postulative N°2 :

- « *Le monde réel des décisions n'est pas un monde de gaz parfaits, d'avions aérodynamiques ou d'aspirateurs.* » (Simon et al., 1986/87, p. 15-16, tdr) ;
- « *La complexité est de plus en plus reconnue comme une des caractéristiques clés du monde dans lequel nous vivons...* » (Simon, 1996/2004 p. 318) ;
- « *Nous tentons aujourd'hui de [...] comprendre comment les décideurs humains prennent vraiment des décisions en situation avec des paramètres complexes du monde réel [...] : des conditions dynamiques en continuel changement, des réactions en temps réel à ces changements, des buts mal définis et des tâches mal structurées...* » (Klein et al., 1993, p. vii, tdr).

L'ensemble de ces auteurs est développé dans cette section (complexification de l'environnement décisionnel) et par ailleurs (cf. index des auteurs, p. 411).

**d) Addition à la justification de la première partie de l'hypothèse postulative N°2 :  
Simplicité illusoire versus Tendances complexifiantes**

Il y a eu dans le passé une simplicité illusoire, et il y a désormais des tendances sociétales complexifiantes.

**i. Simplicité illusoire jusqu'au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle :  
Constatation des auteurs**

Au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, et même au-delà, le monde a pu donner une illusion de simplicité, ou au pire d'une certaine complication, à des économistes classiques, néo-classiques, conventionnels ou orthodoxes. Taylor, Fayol et Weber, en contribuant au *one best way* dans les années 20 et 30, ont pu être « des illusionnés » ; ainsi que Drucker et Porter avec la planification stratégique, beaucoup plus tard, jusque dans les années 80 et 90, mais dans une moindre mesure tout de même. En ce temps-là, l'Homme a pu être abusivement considéré comme « omniscient » ou « démoniaque », comme le dénoncent Simon (1973, pour le qualificatif « omniscient ») et Gigerenzer et al. (2009, pour le qualificatif « omniscient » et « démoniaque »).

Mais en réalité, le monde de l'Homme, comme celui de la fourmi de Simon (1996/2004, p. 104-107), a toujours été complexe : « *la fourmi [...] sait à peu près où se situe son trou, mais elle ne peut pas prévoir tous les obstacles qui l'en séparent. Elle doit constamment adapter sa route aux difficultés qu'elle rencontre [...]. Ses horizons sont très proches, si bien qu'elle ne peut tenir compte d'un obstacle que lorsqu'elle se trouve devant [...]. Je me propose d'explorer cette hypothèse, mais en substituant au mot « fourmi » les mots « êtres humains ». [...] Les êtres humains, considérés comme des systèmes animés (ou « comportementaux ») sont relativement simples. L'apparente complexité de notre comportement [...] est pour une grande part le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel nous nous trouvons.* ». Cette citation de Simon minimise l'environnement interne et notamment la subjectivité de l'être humain qui, à la différence d'une fourmi, peut avoir des interprétations (cadrages, représentations...) personnelles du monde, simplifiantes ou au contraire complexifiantes.

Et si l'on ne peut plus faire semblant aujourd'hui de ne pas la voir, c'est sans doute parce que la complexité s'est accrue : « *La complexité est de plus en plus reconnue comme une des caractéristiques clés du monde dans lequel nous vivons...* » (Simon, ibid. p. 318).

La thématique de la complexité a pourtant été initiée en sciences de gestion dès 1945 par Simon qui, pour la première fois, conceptualise la « *rationalité limitée* » du dirigeant : « *L'administrateur cherche [...] face à la multitude et à l'imprécision des variables [...] à choisir quelques actions satisfaisantes ou assez bonnes, à abstraire de la complexité du monde réel pour se décider en fonction des éléments qui lui apparaîtront les plus pertinents...* » (Grefe, in Simon, 1945/1983, p. IX-X).

À partir de cette initiation à la complexité, s'est développée l'approche (perspective, théorie...) de la contingence dans les années 60, 70 et 80, avec Emery et Trist, ainsi que Lawrence et Lorsch, entre autres.

Klein prend le relais à la fin des années 80 et au début des années 90 en conceptualisant les décisions en situation (*Natural Decision Making, NDM*), que sont prises avec les « *paramètres complexes du monde réel* », notamment « *des conditions dynamiques en continuel changement...* » (Klein et al., 1993, p. vii).

Et enfin mais non des moindres, dans les mêmes dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, Morin propose une *introduction à la pensée complexe*, avec son plus célèbre ouvrage éponyme, édité notamment en 1990, 1996 et 2005 pour ouvrir les yeux sur le sujet : « *Nous sommes encore aveugles au problème de la complexité. [...] Nous sommes toujours dans la préhistoire de l'esprit humain. Seule la pensée complexe nous permettrait de civiliser notre connaissance* (Morin, 2005, p. 24).

## **ii. Tendances sociétales complexifiantes depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle :** **Présomption-Justification de l'auteur de cette thèse** **– Expérience de vie d'un quasi-cinquanteenaire**

Les idées de ce point (tendances sociétales complexifiantes) sont davantage issues de matériaux mnésiques (intuitifs) de l'auteur de cette thèse, que de matériaux bibliographiques ou expérimentaux.

En d'autres termes et plus précisément, c'est essentiellement l'intuition de l'auteur de cette thèse, fondée sur son expérience de vie depuis près de 50 ans, qui laisse présumer-justifier de tendances sociétales complexifiantes depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle.

Au moins dix tendances de société complexifient l'environnement décisionnel depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire depuis la fin des trente glorieuses :

- la multiplication de crises économiques (plusieurs crises par décennies) ;
- l'exacerbation de la concurrence (« *hyper-compétition* », d'Aveni et al., 1990) ;
- l'intensification des exigences communautaristes et individualistes (groupes de pressions, lobbies, consumérisme...) ;
- l'accumulation de lois, règlements et procédures (« *tétranormalisation* », « *prolifération de normes contradictoires* » ou « *règles du jeu économique et social qui harcèlent quotidiennement les organisations* » – Savall et Zardet, 2005 ; Savall et al. 2015) ;
- l'accélération des cycles de vie des projets (raccourcissement, éphémérité, vitesse... du lancement et du déclin des entreprises, produits, emplois, missions, alliances, engagements...)

- 
- la saturation écologique (réchauffement climatique, pollution excessive...);
  - l'anxiogénéisation des populations par rapport à l'avenir et aux leaders (augmentation de l'inquiétude et de la méfiance);
  - la dématérialisation des échanges (virtualisation des échanges et remédiation par l'intelligence artificielle);
  - l'adjonction de nouvelles guerres de religion aux habituelles guerres entre nations (nouvelles guerres éthiques ou religieuses internationales et intra-nationales versus habituelles guerres étatiques ou politiques internationales);
  - la prolifération des moyens de transport et de communication (ouverture des frontières, démocratisation de l'automobile, vols charters/*low-cost*, révolution de la téléphonie nomade et de l'Internet).

Toutes ces tendances peuvent avoir un rôle de cause ou d'effet complexifiant. Mais la dernière tendance est certainement une cause pré-déterminante, à la fois originelle amplificatrice et majeure de la complexification : chaque fois que les moyens de transport ou de communication ont connu une progression, ils ont augmenté le champ des possibles, ils ont « agrandi le monde décisionnel », et se faisant ont augmenté la complexité. La révolution de l'Internet en est l'exemple frappant le plus récent. Les autres exemples antérieurs de ce genre sont : le chemin de fer, la voiture et l'avion, pour les moyens de transport ; l'imprimerie, le télégraphe, le téléphone et l'ordinateur, pour les moyens de communication.

À titre d'exemple, voici quelques variables représentatives de la complexité, voire de la complexification, de l'environnement décisionnel du Président de la République française (de 2012 à 2017). Le Président a promis de créer de la croissance et de l'emploi. S'il y parvient, à court et moyen terme au moins, en l'état actuel de la science, dont on ne sait pas comment elle évoluera, cela augmentera vraisemblablement la pollution et le réchauffement climatique ; alors que le Président s'est engagé à réduire ces phénomènes au cours d'une conférence internationale organisée en France (COP 21) sous sa responsabilité. Toujours pour créer de la croissance et de l'emploi, le Président favorise la vente d'avions de combats fabriqués par l'industrie française, les Rafales de l'entreprise Dassault Aviation, aux Émirats Arabes Unis ; alors que ces émirats sont réputés dénigrer les droits de l'homme défendus en outre par la France ; et alors que ces émirats sont accusés de soutenir la propagande terroriste du groupe état islamique (Daesh), dont les pays occidentaux, au premier rang desquels la France, font les frais. On pourrait prolonger indéfiniment cet inventaire de variables incertaines (impondérables) qui laissent notamment apparaître nombre de contradictions que le Président-décideur peut tenter d'« élucider » ou d'« éluder », selon qu'il pratique les raisonnements constructifs ou les routines défensives.

**1.2.2. Deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2 :**

**Pertes de repères décisionnels  
via la défaillance des théories de la décision  
– Inutilité-Désunité et autres défauts  
des concepts, modèles et méthodes décisionnels**

**a) Formulation de la deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2**

**Les dirigeants des organisations subissent une perte de repères décisionnels, deuxièmement, en raison de la défaillance des théories de la décision : les concepts, modèles et méthodes de résolution de problèmes et prise de décision sont généralement inutiles et désunies, entre autres défauts.**

**b) Définition de la deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2**

Dans une acception large, le terme « théorie » est synonyme de : axiome, cadre de références, concept, connaissance, courant de pensée, ensemble d'idées ou données, guide, hypothèse, loi, méthode, modèle, outil, paradigme (méta-théorie), postulat, prémisse, principe, représentation, règle, technique, théorème, thèse...

Bien que tous ces termes soient extraits de Savall et Zardet (2004), ces auteurs n'en font pas forcément des synonymes du terme « théorie » qu'ils définissent (p. 128) comme : *« une construction abstraite (fiction, a priori) du chercheur, dûment validée dans son applicabilité par le chercheur (protocole d'expérimentation véritable), évaluée dans ses effets sur le champ d'application par le chercheur, réitérée par d'autres chercheurs, réévalué par d'autres chercheurs, confrontée par l'ensemble des chercheurs qui l'ont expérimentée (à partir de leurs résultats propres). ».*

L'auteur de cette thèse prend une position médiane entre l'acception large et l'acception de Savall et Zardet, en considérant qu'une théorie est un ensemble d'idées (données, connaissances...) unificateur, tel un pont ou une arche entre des idées, qui est formulé de manière assez générale, abstraite, synthétique ou schématique, et dont le niveau de « qualité » est relativement élevé. Les synonymes préférés du terme théorie sont : concept, modèle et méthode.

Quant au terme « défaillance », dans une acception large, il est synonyme de : carence, défaut, défektivité, déficience, dysfonctionnement, faiblesse, problème...

**c) Justification de la deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2 :  
 Constatation et désapprobation de perte de repères décisionnels  
 via la défaillance des théories de la décision,  
 ou préconisation du renforcement des théories de la décision**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement explicite), des auteurs sont en accord avec la deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2, et contribuent ainsi à la justifier.

Ces auteurs sont Argyris, Argyris et Schön, Bonnet, Hatchuel, Kalika et al., Lamarque, Lewin, Pettigrew, Schein, Savall et Zardet, Van de Ven.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent la perte de repères décisionnels via la défaillance des théories de la décision, ou préconisent le renforcement des théories de la décision.

Ces auteurs sont développés ci-après par ordre chronologique approximatif.

Argyris, dans son ouvrage qui s'intitule « *Savoir pour agir* » (1995/2003, p. 15-17), défend un « *savoir « actionnable » (actionable knowledge) ou savoir pouvant « être mis en action » [destiné] à produire des effets délibérés.* ». De plus, Argyris (d'après Moingeon et Ramanantsoa, in Argyris, 1995, 2003, p. 9-14) « *dénonce les effets pervers entraînés par les distinctions entre recherche fondamentale et recherche appliquée, entre connaissance savante et activité de conseil.* ». Schön (1983, préface, tdr) : « *Les Universités [...] sont des institutions engagées pour la plupart dans une vision de la connaissance qui favorise l'inattention sélective à la compétence pratique et artistique professionnelle* ». Ainsi, Argyris et Schön (1996/2002) s'efforcent « *d'arriver à une théorie générale [...] qui soit utile aux praticiens.* ». Argyris (1995/2003, p. 22-24, se référant à Lewin, 1948, 1951) reconnaît que « *Lewin a été un pionnier du savoir actionnable [...] en montrant que [...] si l'on voulait vérifier la compréhension d'un phénomène, l'un des procédés les plus rigoureux consistait à le modifier systématiquement.* ». Deux citations de Lewin sont d'ailleurs aussi lapidaires que célèbres : « *La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas.* » Lewin (1946b, 1997, p. 144-145) ; mais surtout la citation en jeu de mots : « *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie.* » (Lewin, 1943-44, 1997, p. 28).

David (2002-03, p. 175-177) évoque « *une crise de la prescription en recherche opérationnelle. On peut synthétiser cette crise par une phrase très simple que l'on retrouve souvent dans les journaux de recherche opérationnelle – notamment en Grande-Bretagne (David, 2001) : « pourquoi tant de modèles sont-ils conçus et aussi peu sont utilisés ? » ».*

Hatchuel (2005, p.36) affirme que : « *le statut académique [...] des théories et recherches en management [...] est critiqué à trois niveaux : son manque d'unité scientifique (les guerres de paradigmes), Son manque d'actionnabilité (l'écart de pertinence), et l'efficacité limitée de ses institutions éducatives (la critique des programmes et résultats des écoles de commerce)*. Pour lui, les controverses et critiques « *sont le signal d'un nécessaire aggiornamento (réforme – ndr)* ».

Pettigrew (2008, résumé par Bensebaa, 2009a) considère « *peu dignes d'intérêt les recherches ayant comme unique objectif l'obtention de l'assentiment scientifique des pairs.* » ; et propose que : « *la recherche sur les questions managériales [...] serve réellement les praticiens. [...] Une piste [...] concerne [...] l'aptitude [...] des académiques [...] à travailler avec les « courtiers » de la connaissance. [...] Une autre piste [...] porte sur la co-production de la recherche par les chercheurs et les praticiens...* ».

Savall et Zardet (2004, p. 24) estiment que « *le progrès scientifique exige que l'on surmonte [...] les guerres de religions* ». Ils font émerger (2004, p. 125, 135) « *la question de l'utilité sociale des recherches* ». Ils affirment et interrogent : « *Les théoriciens de la gestion ont tendance à tenir à distance les praticiens [et] manquent de crédibilité [...] aux yeux des acteurs sociaux utilisateurs de la recherche. Nous devons [...] reconsidérer la finalité [...] de nos recherches : [...] pour quoi faire ? [...] pour décrire ou transformer ? [pour] critiquer [...] ou aider ?* ».

Schein (1996b, résumé par Vandangeon-Derumez, 2009, citant Koenig) élabore « *un processus de recherche action [qui] doit « fournir aux acteurs des éléments susceptibles d'améliorer leur compréhension de la situation et des processus dans lesquels ils se trouvent engagés » (Koenig, 1993 : 12, 13).* ».

Van de Ven (2007, résumé par Durieux, 2009) propose de « *réconcilier théorie et pratique dans les recherches en sciences humaines et sociales [...]. La question de recherche doit [...] permettre aux dirigeants de faire évoluer leurs pratiques.* ».

Récemment, Bonnet (2015, p. 1) considère que « *les praticiens sont aujourd'hui confrontés à des problèmes nouveaux et complexes pour lesquels il n'existe pas de solution toute prête dans les ouvrages de management [...]. Il y a donc nécessité d'un nouveau type de recherche réalisé en collaboration entre monde des praticiens et monde académique : il s'agit de la recherche-action.* ».

Lamarque (2015) suite à un « baromètre » de la FNEGE, constate et recommande : « *En management, il faut un rééquilibrage en faveur de la recherche appliquée. [...] La question de l'utilité des travaux de recherche en management par rapport au milieu socio-économique est restée jusqu'ici largement ignorée [...]. Il est temps que les deux profils d'enseignant-chercheur, plutôt académique ou appliqué, soient reconnus en matière d'évaluation* ».

Ce constat et ces recommandations sont confirmés par Kalika et al. (2016, p.55-56), dans *l'Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management*. Ces auteurs rapportent que les managers considèrent la recherche en gestion « moyennement » utile à la conduite de leurs affaires ; dans la mesure où une moitié des managers la considère utile et l'autre moitié la considère inutile. En outre, sur les 37 revues académiques présentées dans le classement de la FNEGE, seulement deux en moyenne ont été reconnues par les répondants, tout en étant d'ailleurs confondues avec des revues sectorielles ou grand public.

Ce résultat en demi-teinte doit de plus être revu à la baisse, pour au moins deux raisons : premièrement, l'échantillon des managers interrogés « *surreprésente les managers diplômés de l'enseignement supérieur ayant au minimum de Bac+3 et pour une très large majorité un master voire un doctorat* » ; deuxièmement, « *comme dans toutes les enquêtes, les répondants surreprésentent les personnes intéressés par le sujet.* » (Kalika et al. *ibid.*). Du coup, ces auteurs reconnaissent que pour « *la population globale de managers, la proportion de ceux qui ont une perception « utile » de la recherche en management est insuffisante* ».

Ce résultat est rappelé par Monsieur Kalika lors de l'assemblée générale du laboratoire de recherche Magellan (IAE Lyon 3) en novembre 2016, qui ajoute : « *60% des managers interrogés ignorent même qu'il existe des chercheurs en management* ». De plus, à cette occasion, Monsieur Kalika relève le problème d'« *alignement stratégique* » de l'IAE, entre : d'un côté, une mission affichée de lien entre science et pratique ; et d'un autre côté, la promotion de carrière des chercheurs qui dépend principalement de la publication d'articles dans des revues classées inconnues, et encore moins lues par les praticiens.

Monsieur Kalika ne relève pas de surcroît le défaut de format des articles : de cinq à dix pages, voire plus, ne comportant qu'une dizaine de sous-titres et sous-sous-titres, au lieu du double au moins, pour en faciliter la lecture ; et ne comportant presque jamais de recommandations opérationnelles, accompagnées de schémas et de modes opératoires, pour faciliter leur mémorisation et réutilisation par les praticiens.

Entre un baromètre et une enquête qui tendent vers la même conclusion, on peut espérer que les prochains investissements de la FNEGE porteront moins sur la question d'un rééquilibrage, et plus sur la façon de rééquilibrer, voire sur des actions ré-équilibrantes en faveur de la recherche appliquée.

En synthèse augmentée de ces auteurs, il semble exister des profils types de chercheurs en sciences de gestion, positionnables sur deux axes perpendiculaires aux orientations (pôles, bornes, extrémités...) opposées : le premier est l'axe des Philosophes aux grands principes abstraits, versus les Techniciens aux petits détails concrets ; le deuxième est l'axe des Spectateurs décrivant et expliquant des situations, versus les Coachs préconisant et accompagnant l'application des solutions. Il semble ainsi que la part des Spectateurs-Philosophes, Spectateurs-Techniciens et Coachs-Philosophes, soit excessive par rapport à la part des Coachs-Techniciens dont l'accroissement rééquilibrant serait souhaitable voire nécessaire.

**d) Addition à la justification de la deuxième partie de l'hypothèse postulative N°2 :  
Inutilité de la recherche en management et Inutilisation des théories de la décision  
– Présomption-Justification de l'auteur de cette thèse  
– Remémoration de collaborations professionnelles**

Ce point additionnel provient de l'intuition rétrospective de l'auteur de cette thèse, fondée sur sa remémoration ou ses souvenirs de collaborations professionnelles, du début de sa carrière en 1987 jusqu'en 2016. Tout au long de ces années, l'auteur de cette thèse a collaboré avec plus de deux cent dirigeants au sein d'une centaine d'organisations. Le statut de l'auteur de cette thèse ainsi que les caractéristiques de soixante dirigeants et organisations avec lesquels il a collaboré sont présentées par ailleurs (cf. méthodologie, terrain archives, p. 125 ; cf. annexes, terrain archives, caractéristiques des organisations et dirigeants, n°1 à 60, p. 749).

L'intuition de l'auteur de cette thèse laisse présumer-justifier :

- une inutilité de la recherche pour 90% des dirigeants ;
- une inutilisation généralisée des théories de la décision.

**i. Inutilité de la recherche en management :  
Complément à l'enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management**

En complément de l'enquête FNEGE (cf. supra : Kalika et al., 2016), si l'auteur de cette thèse avait demandé aux deux cents managers avec lesquels il a collaboré au cours de sa carrière, s'ils considéraient la recherche en management utile ou inutile à la conduite de leurs affaires ; 90% auraient très probablement répondu « inutile ».

Nb : La majorité des managers avec lesquels l'auteur de cette thèse a collaboré n'avait pas un Bac+3, contrairement à l'enquête FNEGE.

De plus, l'auteur de cette thèse ne se souvient pas qu'un seul manager avec lequel il a collaboré au cours de sa carrière, ait pu faire allusion à une revue académique ou à une thèse, et encore moins qu'il en ait tenu une entre ses mains, sauf à ce que l'auteur de cette thèse lui en ait apporté une à lire... Tout au mieux, les plus diplômés ont pu mentionner au cours d'une conversation au maximum trois auteurs différents tels que Mintzberg, Porter et Drucker ; ainsi que le même nombre d'ouvrages, tels que « *Le Prix de l'Excellence* », « *Marketing-Management* » et éventuellement un troisième qui a pu les marquer au cours de leur formation initiale.

---

De manière plus générale, la plupart des managers avec lesquels l'auteur de cette thèse a collaboré, ne savent certainement pas qu'il existe des chercheurs en sciences de gestion : la plupart des managers savent qu'il existe des professeurs d'université ou d'écoles de commerce qui écrivent des livres de temps en temps. Mais ils n'imaginent pas que ces professeurs soient aussi des chercheurs, comme il existe des chercheurs en sciences naturelles par exemple, qui écrivent des articles dans des revues académiques. Et s'il arrive parfois aux managers de voir passer un questionnaire de recherche, il ne leur arrive presque jamais de voir passer un chercheur dans leurs locaux. En d'autres termes, pour une large majorité, les managers ne se doutent pas qu'il existe des chercheurs en sciences de gestion et à fortiori que ces chercheurs soient en prise directe avec le terrain.

Les chercheurs en sciences de gestion semblent victimes d'un double syndrome de l'iceberg : une partie infime de leur travail est visible par les managers, et de cette partie, une partie infime est utile aux managers.

Si la question de l'utilité de la recherche en management se pose, alors la question d'une forme de gaspillage d'argent public ne se pose-t-elle pas ?...

Cependant, pour ne pas accabler uniquement la communauté scientifique : les praticiens ont également leur part de responsabilité dans l'inutilisation des théories...

Les praticiens devraient davantage aller « chercher » les théories proposées par les scientifiques. Les praticiens pourraient considérer les théories comme des « grands ensembles » ou des « moyennes générales » par rapport auxquels ils ont l'opportunité de se situer : à partir des différentes dimensions et sous-dimensions d'une théorie, un praticien peut se demander tout simplement s'il n'oublie pas de faire quelque chose d'important, ou bien, s'il le fait déjà, s'il ne doit pas en faire plus ou en faire moins sur telle ou telle dimension.

L'intérêt pratique d'une théorie se résume ainsi : au mieux une théorie prescrit « ce qu'il faut faire », au pire une théorie décrit ou explique « ce qui est fait » ; en tous cas une théorie indique « ce à quoi il faut penser » ; pour augmenter ses chances de performance selon les circonstances (cas, contingences, situations...). Les chances de performance et les diverses circonstances sont d'ailleurs variablement indiquées selon les théories. En bref, une théorie est comme une sorte de check-list proposée par le scientifique, plus ou moins utile et utilisée par le praticien.

**ii. Inutilisation des théories de la décision :**  
**Complément à l'inutilité-désunité et autres défauts**  
**des concepts, modèles et méthodes décisionnels**

Avant la préparation de cette thèse, au cours de sa carrière de consultant-formateur, pour améliorer ses compétences, l'auteur de cette thèse a commencé à étudier les théories de résolution de problèmes et prise de décision, incluant les techniques de créativité.

À l'époque, ont été dénombrés quelques concepts, modèles et méthodes aux intitulés acronymiques aussi bizarres que variés (listés de 1 à 7), auxquels s'en ajoutent d'autres aujourd'hui, pendant la préparation de thèse (listés de 8 à 16) :

1. la méthode CPSI (*Creative Problem Solving Institut*, Institut de Résolution Créative de Problèmes) d'Osborn et Parnes ;
2. le *Brainstorming* (la Tempête de Cerveaux) d'Osborn ;
3. le QQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) ;
4. le *Mind-Mapping* (Carte Mentale, Schéma Heuristique) de Buzan ;
5. le diagramme en arête de poisson d'Ishikawa ;
6. les Six Chapeaux (et autres techniques de la pensée latérale) de De Bono ;
7. le SWOT (matrice LCAG des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) de Learned, Christensen, Andrews et Guth ;
8. la méthode TRIZ (*Theorya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch*, Théorie de la résolution des problèmes d'innovation) d'Altshuller ;
9. le modèle IDC(E) (Intelligence-Design-Choix-(Exécution)) de Simon ;
10. le programme informatique GPS (*General Problem Solver*, résolution générale de problèmes) de Simon ;
11. le modèle des sept routines (activités) du processus de décision stratégique de Mintzberg ;
12. le modèle tourbillonnaire en cinq étapes de Akrich, Callon et Latour ;
13. le modèle RPD (*Recognition Prime Decision Model*, modèle de décision de la première reconnaissance) de Klein ;
14. le PASINTEX (Plan d'Activité Stratégique Interne Externe et autres outils de management permanent ou management socio-économique) de Savall et Zardet ;
15. le modèle de la poubelle (*garbage can model*) de Cohen, March et Olsen ;
16. le modèle d'apprentissage en double boucle (*double loop learning model*) d'Argyris et Schön ;

Les références datées des auteurs de ces concepts, modèles et méthodes sont présentées en bibliographie, sauf pour le diagramme d'Ishikawa cité sans date dans les publications étudiées, mais réputé remonter aux années 60.

Tout autre concept, modèle et méthode formalisé ou non, d'autres auteurs du domaine de la résolution de problèmes et prise de décision, ou de domaines connexes, peut être ajouté à cette liste qui est non-exhaustive.

Généralement et apparemment, les dirigeants avec lesquels l'auteur de cette thèse a collaboré au cours de sa carrière, n'avaient pas connaissance des théories de la décision, ou les utilisaient de manière exceptionnelle et partielle, alors qu'ils prenaient des décisions quotidiennement.

Il n'est néanmoins pas exclu que les dirigeants utilisassent ces théories de manière tacite, sans le signaler, ou de manière inconsciente, comme Monsieur Jourdain, le célèbre personnage de Molière, qui faisait de la prose sans le savoir. Après tout, les concepts, modèles et méthodes sont censés refléter une réalité décrite ou prescrite ; et les praticiens peuvent très bien mettre en pratique sur leur terrain une théorie dont ils ignorent l'existence sur le papier des académiciens.

Cette inutilisation des théories (concepts, modèles et méthodes) est sans doute due à leur désunité et leurs autres défauts.

D'une part, les théories de la décision sont désunies (déconnectées, déliées, désarticulées, désordonnées, désunifiées, disjointes, dispersées, disparates, éparpillées, fragmentées...) les unes par rapport aux autres ; au lieu d'être unies (connectées, fédérées, intégrées, jointes, ordonnées, rassemblées, reliées, structurées, unifiées...) par une sorte de méta-théorie unificatrice (intégratrice, fédératrice, *overarching theory*) englobant toutes les théories de la décision, qui créerait un pont entre elles.

En d'autres termes plus précis : les théories de la décision sont présentées par les scientifiques quasiment sans lien les unes par rapport aux autres, alors que des points communs semblent exister entre ces théories, et que certaines théories semblent même en englober d'autres.

D'autre part, les théories ont au moins l'un des défauts suivants de fond (contenu) ou de forme (contenant, présentation...) :

- Elles sont descriptives (contemplatives...), au lieu d'être prescriptives (normatives, transformatives...);
- Elles sont spécifiques, pour « un » type de problème managérial, au lieu d'être génériques, pour « tous » types de problèmes managériaux ;
- Elles sont proposées en suivant des étapes de résolution de problèmes et prise de décision dans un ordre chronologique (linéaire, séquentiel, successif...), au lieu d'être proposées en suivant des phases réalisables seules, en concomitance avec d'autres, de manière circulaire (en boucles répétitives, récursives...) ou aléatoire (au hasard) ;
- Elles sont présentées sous forme de phrases sans schémas (diagrammes, dessins...);
- Elles sont présentées sans mode opératoire (mode d'emploi) ;
- Elles sont présentées de manière abstraite et succincte, sans détails ni exemples concrets.

### **1.3. DÉBUT DU RENFORCEMENT « UNIFICATEUR » DES THÉORIES DE LA DÉCISION : Hypothèse postulative N°3**

En réponse aux défaillances des théories de la décision, notamment leur désunité, l'auteur de cette thèse débute le renforcement des théories de la décision, en découvrant ou redécouvrant deux moyens d'unification des théories de la décision.

#### **a) Formulation de l'hypothèse postulative N°3**

**Le renforcement des théories de la décision débute avec la découverte ou redécouverte de deux moyens d'unification des théories de la décision :**

- **le modèle IDC(E) de Simon qui permet une unification « en surface » ;**
- **le concept de Stratégie de Décision qui permet une unification « en profondeur ».**

#### **b) Définition de l'hypothèse postulative N°3**

Le terme « unité » ou « unification » est synonyme de : connexion, fédération, intégration, jonction, ordre, rassemblement, liaison, structuration...

Une unification de surface (superficielle) se définit par opposition à une unification en profondeur (souterrain).

#### **c) Justification de l'hypothèse postulative N°3**

##### **i. Redécouverte du modèle IDC(E) de Simon : Unification en surface des théories de la décision**

Le modèle IDC(E), Intelligence-Design-Choix-(Exécution), ou Renseignement-Conception-Sélection-(Mise en Œuvre), est le modèle du processus de résolution de problèmes et prise de décision de Simon. Ce modèle est introduit dans ce point (redécouverte du modèle IDC(E) de Simon), et développé par ailleurs (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61). La lettre « E » et le terme « Exécution » correspondant, sont mentionnés entre parenthèses, car l'exécution ne fait pas à proprement parler du processus de décision, mais comme son nom l'indique, du processus d'exécution des décisions.

---

A la recherche d'une unification des théories de la décision, le modèle IDC(E) de Simon a été redécouvert : ce modèle permet une unification en surface des théories de la décision.

Les étapes 1, 2 et 3 du *Creative Problem Solving Institut* (définition de l'objectif, information sur les causes et effets du problème, reformulation du problème) correspondent à la phase Intelligence ; l'étape 4 et 6 (recherche de solutions et préparation de l'action) correspondent à la phase Design ; l'étape 5 (évaluation des solutions) correspond à la phase Choix.

Parmi les sept routines du processus de décision stratégique : la prise de conscience et le diagnostic correspondent à la phase Intelligence ; la recherche et la conception correspondent à la phase Design ; le passage au crible, l'évaluation-choix et l'autorisation correspondent à la phase Choix.

Parmi les cinq étapes du modèle tourbillonnaire : l'étape 1 (idée) correspond à la phase Design ; la première partie de l'étape 2 (études) correspond à la phase Intelligence ; la deuxième partie de l'étape 2 (plans) correspond à la phase Design ; l'étape 3 (prototypage) correspond à la phase Design ; l'étape 4 (démonstration) correspond à la phase Exécution (mise en œuvre) ; l'étape 5 (diffusion) correspond à la phase Exécution (mise en œuvre).

Le modèle de décision de première reconnaissance peut être qualifié de modèle IDC(E) accéléré.

La matrice SWOT s'applique en phase d'Intelligence ou de Choix.

La méthode TRIZ, spécifique à des problèmes d'Innovation, s'applique surtout en phase Design.

Le programme GPS et le modèle de la poubelle s'appliquent à toutes les phases du modèle IDC(E). De même pour le modèle d'apprentissage en simple et double boucle, dont les valeurs directrices et stratégies d'action, traversent les trois phases IDC(E).

Le PASINTEX s'applique surtout en phase Design et Choix, en incluant la partie définition des objectifs de la phase Intelligence.

Quant au(x) Brainstorming, Mind-Mapping, QQQQCP, diagramme d'Ishikawa, Six Chapeaux qui sont davantage des techniques que des concepts, modèles ou méthodes ; elles s'appliquent principalement aux phases Intelligence et Design.

## **ii. Découverte du concept de Stratégies de Décision : Unification en profondeur des théories de la décision**

Le concept de Stratégie de Décision est introduit dans cette section (découverte du concept de Stratégie de Décision), et développé par ailleurs (cf. problématique, objet, stratégie de décision, p. 45).

À la recherche d'une unification des théories de la décision, le concept de Stratégie de Décision a été découvert : ce concept permet une unification en profondeur des théories de la décision.

Plus précisément, il a été découvert en filigrane (transparence, implicitement...) des théories de la décision, ce qui a tout d'abord été appelé : des consignes et interrogations fondamentales que les décideurs se posent à eux-mêmes ou à leurs collaborateurs, quel que soit le problème à résoudre ou la décision à prendre.

À l'expression « consignes et interrogations fondamentales », a été ensuite préférée la terminologie simplificatrice « injonctions-questions clés ».

À titre d'exemple, le modèle IDC(E) de Simon comprend notamment les injonctions clés suivantes pour la résolution de problèmes et la prise de décision :

- Intelligence : utiliser l'intelligence, le renseignement ; (se) renseigner, (s') informer...
- Design : utiliser le design, la conception ; concevoir...
- Choix : utiliser le choix, la sélection ; choisir, sélectionner...

Pour qu'une injonction clé devienne une question clé, il suffit que l'injonction soit précédée d'une formule interrogative de type : « Est-ce que l'on utilise... ? ». D'après l'exemple, cela donne : « Est-ce que l'on utilise le renseignement, le design, le choix ?... ».

En cohérence avec les sujets et le champ de recherche de cette thèse, à savoir les dirigeants des organisations, les injonctions-questions clés ont été également appelées « Stratégies de Décision », appellation plus courte (raccourcie) de « Stratégie cognitive du processus de résolution de problèmes et prise de Décision ».

**d) Conclusion à la justification de l'hypothèse postulative N°3**

En conclusion de la redécouverte du modèle IDC(E) et de la découverte du concept de Stratégie de Décision, trois hypothèses prémisses ont été formulées.

Premièrement, le modèle IDC(E) de Simon et le concept de Stratégies de Décision sont unificateurs, respectivement en surface et en profondeur, des théories de la décision.

Deuxièmement, tout processus de résolution de problèmes et prise de décision est constitué de consignes et interrogations fondamentales, appelées également injonctions-questions clés ou Stratégies de Décision, que les dirigeants utilisent pour résoudre des problèmes et prendre des décisions.

Troisièmement, la classification des Stratégies de Décision au sein d'un modèle-outil, unifie en profondeur les différentes théories de la décision et les rend plus utiles aux dirigeants.

Ces trois hypothèses prémisses n'ont pas été démenties par la suite. La troisième deviendra même une hypothèse prescriptive de thèse (cf. résultats, p. 147).

## **2. CADRE THÉORIQUE ET OBJET : Stratégies de Décision...**

### **2.1. CADRE THÉORIQUE**

**Le cadre théorique, ou périmètre de recherche, se compose de cinq domaines scientifiques : Rationalité, Apprentissage, Leadership, Cognition, Méthodo-Epistémologie.**

**Ces cinq domaines incluent environ quatre cents auteurs, dont trois auteurs pivots (par ordre chronologique approximatif) :**

- **Simon et son modèle Intelligence-Design-Choix(-Exécution), ainsi que sa théorie de la rationalité limitée ;**
- **Argyris et son modèle des boucles d'apprentissage ;**
- **Savall et sa théorie des coûts cachés.**

**Le cadre théorique « encadre » la question centrale de recherche et le titre de la thèse.**

**La question centrale de recherche est la suivante : « Trouver et choisir de meilleures solutions avec autant ou moins de ressources : comment augmenter l'efficacité du processus de décision ? ».**

**Le titre de la thèse est le suivant : « Maîtriser les Stratégies de Décision : positionnement prescriptif, ébauche et test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour les dirigeants des organisations ».**

**Le titre de la thèse comprend :**

- **l'objet de recherche : « maîtriser les Stratégies de Décision », et « un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes »,**
- **les objectifs de recherche : « le positionnement prescriptif, l'ébauche et le test » (d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes).**
- **les sujets de recherche : les « dirigeants » ;**
- **le champ de recherche : les « organisations » ;**

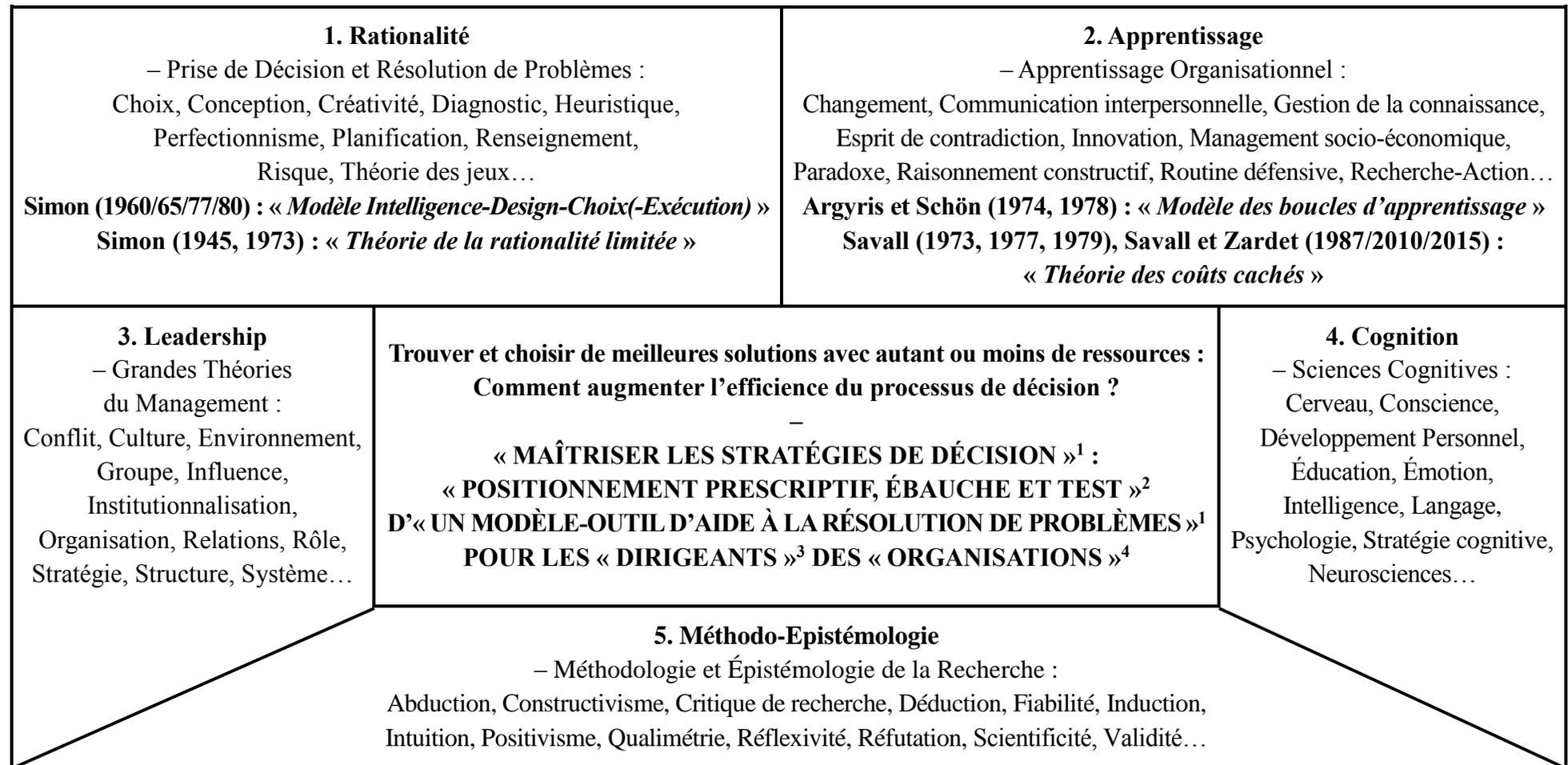
Les mots clés majeurs du cadre théorique sont les suivants : apprentissage, coût caché, esprit de contradiction, heuristique, leadership, méthodo-épistémologie, modèle-outil, paradoxe, perfectionnisme, prise de décision, qualimétrie, raisonnement constructif, rationalité, réflexivité, résolution de problèmes, routine défensive, stratégie cognitive.

Le cadre théorique est représenté ci-après (cf. infra : figure I.2.1.).

L'objet, les objectifs, les sujets, le champ et la question centrale sont développés par la suite dans les sections de ce chapitre (problématique), à commencer par l'objet de recherche qui est l'élément déterminant du cadre théorique.

**Figure I.2.1. Cadre théorique – Périmètre de recherche :**

**Cinq domaines, quatre cents auteurs, trois auteurs pivots « encadrant » la question centrale et le titre de thèse (objet<sup>1</sup>, objectifs<sup>2</sup>, sujets<sup>3</sup>, champ<sup>4</sup>)**



Simon, Argyris et Savall sont les trois auteurs pivots de la thèse.

Nb : Les cinq domaines scientifiques du cadre théorique sont en intersections : ils ne sont pas hermétiques les uns des autres, contrairement à ce que laisse apparaître la figure I.2.1. pour des raisons de clarté pédagogique.

## 2.2. OBJET

L'objet de recherche comprend les mots et expressions clés suivants, extraits du titre de la thèse :

- maîtriser,
- Stratégies de Décision,
- modèle-outil d'aide,
- résolution de problèmes.

### 2.2.1. Maîtriser (les Stratégies de Décision)

Le titre de cette thèse : « Maîtriser les Stratégies de Décision » ; s'inspire du titre de l'ouvrage phare de Savall et Zardet (2010) : « *Maîtriser les Coûts et Performances Cachés* » ; pour rappeler une partie importante de l'hypothèse centrale de cette thèse, selon laquelle : maîtriser les Stratégies de Décision permet de maîtriser les coûts et performances cachés du processus de décision (cf. résultats, hypothèse centrale, p. 148).

Le terme « maîtriser » est synonyme de : conduire, contrôler, diriger, guider, naviguer, piloter...

Ce terme et ses synonymes se situent dans le champ lexical d'un « capitaine de navire » ou d'un « commandant de bord d'avion ».

La maîtrise des Stratégies de Décision traverse ou s'inclut dans les différents modes de pilotage de Savall et Zardet (2010, p. 110) : « *le pilotage autonome [du] cadre [qui] prend seul une décision [...] ; le pilotage concerté [du] cadre [qui] prend une décision après concertation [...] avec ses collègues [et/ou] ses supérieurs hiérarchiques [...] ; le pilotage par [alerte du] niveau hiérarchique supérieur [d'un] cadre [qui] informe ses supérieurs [...] et propose éventuellement une action...* ».

En d'autres termes, la maîtrise des stratégies de décision est envisageable, et même souhaitable (cf. résultats, hypothèse centrale, p. 148), que les dirigeants résolvent les problèmes et prennent des décisions dans le cadre d'un pilotage autonome, concerté ou par alerte hiérarchique.

### 2.2.2. Stratégies de Décision

Le concept de Stratégies de Décision englobe des concepts similaires et privilégie différentes notions. La définition du concept de Stratégie de Décision est une synthèse de ces concepts et notions.

#### a) Concepts englobés par le concept de Stratégies de Décision

**L'expression « Stratégies de Décision » est le raccourci de l'expression :  
« Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de Décision ».**

**Le concept de Stratégies de Décision englobe des concepts similaires cités par une douzaine d'auteurs, tels que Simon, Argyris et Savall :**

- « *Structures mentales* » :  
Savall (1973/74/75/78/81/89, 1979), Savall et Zardet (1987/2010/2015) ;
- « *Logiques qui guident les actes, valeurs directrices, stratégies d'action* » :  
Argyris (1995/2003), Argyris et Schön (1978, 1996/2002), Moingeon et Ramanantsoa (2003) ;
- « *Heuristiques* » :  
Argyris et Schön (1996/2002), Amabile (2002), Gigerenzer et Gaissmaier (2011), Kahneman et Frederick (2002), Klein (2015), Lebraty (2006), Newell, Shaw et Simon (1958/1959), Savall (1979), Savall et Zardet (1995/2005), Savall et Zardet (2004), Simon (1973, 1977/1980, 1996/2004), Simon et al. (1986/1987) ;
- « *Stratégies de recherche, découverte, pensée, résolution de problèmes* » :  
Kaufmann (2002), Morin (1996), Simon (1977/1980, 1996/2004) ;
- « *Techniques de créativité, prise de décision* » :  
De Bono (1992/2004), Geetz (2002b), Osborn et Parnes (1954/88), Simon (1977/80) ;
- « *Opérateurs, programmes, méthodes de transformation* » :  
Newell, Shaw et Simon (1958/1959), Newell et Simon (1972), Simon (1977/1980).
- « *Injonctions fondamentales* » :  
Argyris (2000), Argyris et Schön (1996/2002), Bateson et al. (1956), Newell, Shaw et Simon (1958/1959), Savall et al. (2015), Simon (1945/1983), Simon (1989).

Ces concepts sont présentés ci-dessus du plus abstrait au plus concret.

Ces concepts sont présentés ci-dessous par de brèves citations (cf. infra : encadré I.2.2.2.a.).

### Encadré I.2.2.2.a.

#### Brèves citations présentant les concepts englobés par le concept de Stratégies de Décision

- Structures mentales :
  - « structures mentales [ :] style de gestion [,] état d'esprit [,] culture [,] idéologies [,] conceptions dominantes qui infléchissent les décisions » (Savall et Zardet, 2010, p. 172-173, se référant à : Savall, 1973/74/75/78/81/89, 1979 ; Savall et Zardet, 1987/2010/2015).
- Logiques qui guident les actes, valeurs directrices, stratégies d'action :
  - « valeurs directrices et stratégies d'action [ayant] des conséquences pour la résolution de problèmes [,] la prise de décision et l'apprentissage » (Argyris, 1995/2003, p.113, 117-119 ; Argyris et Schön, 1978, 1996/2002 ;
  - « Les membres [...] d'une organisation [...] sont à même [...] d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, [...] de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes. » (Moingeon et Ramanantsoa, 2003, reformulant Argyris, in Argyris, 1995/2003, p. 9-14).
- Heuristiques :
  - « heuristiques théoriques [signifiant :] compétence en matière de créativité » (Amabile, 2002, p. 11-31) ;
  - « principes heuristiques qui [...] aident à inventer et produire des processus » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 155) ;
  - « heuristique [signifiant :] "servant à trouver ou découvrir" » Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 451-454) ;
  - « heuristique [signifiant :] stratégie [...] pour prendre des décisions » Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 451-454) ;
  - « heuristique [qui] estime un attribut cible » (Kahneman et Frederick, 2002) ;
  - « heuristiques [...] à usage général [...] pour la prise de décision intuitive » (Klein, 2015, p. 164) ;
  - « modes de raisonnement heuristiques [pour] résoudre des problèmes » (Lebraty, 2006, p. 3) ;
  - « heuristiques [qui] aident à la découverte » (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959, p. ii, 1-3) ;
  - « deux systèmes d'heuristiques très généraux [incarné par le GPS] » (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959, p. ii, 1-3) ;
  - « un processus de recherche [...] nécessite [...] une démarche heuristique » (Savall et Zardet, 2004, p. 128-129, 163, se référant à : Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 1995/2005) ;
  - « heuristique sélective [...] pour explorer un petit nombre d'alternatives » (Simon, 1973 p. 129-148)
  - « techniques heuristiques de résolution de problèmes » (Simon, 1977/1980, p. 44) ;
  - « résolution heuristique des problèmes » (Simon, 1977/1980, p. 57) ;
  - « méthode [...] de recherche heuristique [(programmation heuristique) pour] des tâches complexes ». (Simon, 1977/1980, p. 67) ;

- « *réduire l'importance des problèmes [en appliquant] des techniques heuristiques approximatives* » (Simon et al. 1986/1987, p.13) ;
  - « *heuristiques générales, ou règles de flair, que les personnes utilisent pour [...] guider la recherche [et] prendre des décisions* » (Simon et al., 1986/1987, p. 17-21) ;
  - « *heuristiques [...] pour l'analyse de domaines très complexes* » (Simon et al., 1986/1987, p. 30) ;
  - « *heuristiques de [...] recherches sélectives par tâtonnement* » (Simon, 1996/2004, p. 66) ;
  - « *indicateurs pour guider [...] la recherche heuristique (heuristic search, recherche investigatrice)* » (Simon, 1996/2004, p. 193, 410) ;
  - « *recherche de solutions [par] la recherche heuristique : factorisation et analyse fins-moyens* » (Simon, 1996/2004, p. 289) ;
  - « *heuristiques les plus générales de « curiosité »* » (Simon, 1996/2004, p. 289).
- Stratégies de recherche, découverte, pensée, résolution de problèmes :
    - « *stratégie, [...] type de méthode ou tactique générale de résolution de problèmes* » (Kaufmann, 2002, p. 93-116) ;
    - « *stratégie de la pensée* » (Morin, 1996) ;
    - « *stratégies de résolution de problèmes* » (Simon, 1977/1980, p. 74) ;
    - « *stratégies de recherche (search strategy)* » (Simon, 1996/2004, p. 111-123, 403).
    - « *stratégie de découverte* » (Simon, 1996/2004, p. 111-123, 403).
  - Techniques de créativité, prise de décision :
    - « *techniques de créativité* » (Osborn et Parnes, 1954/1988 ; De Bono, 1992/2004 ; Geetz, 2002b, p. 3-4).
    - « *techniques de prise de décision* » (Simon 1977/1980, p. 44).
  - Opérateurs, programmes, méthodes de transformation :
    - « *appliquer le programme (ou l'opérateur ou la méthode) O à la situation a* » (Simon, 1977/1980, p. 64-66, se référant à Newell et Simon, 1972) ;
    - « *Un opérateur est quelque chose qui peut être appliqué à certains objets pour produire différents objets* (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959, p. ii, p.1-3, tdr).
  - Injonctions fondamentales :
    - « *qualité impérative des décisions* » (Simon, 1945/1983, p. 43-45) ;
    - « *injonctions très générales [des] systèmes d'heuristiques* » (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959, p. ii, 1-3) ;
    - « *auto-instructions [de la] résolution de problèmes* » (Simon, 1989, p. 255-287) ;
    - « *injonctions fondamentales [...] d'apprentissage* » (Argyris, 2000, p. 62), « *slogans [,] ordres [,] conseils [,] règles [,] maximes [...] que les gens se donnent à eux-mêmes [, que l'on se prodigue intérieurement* » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 135, 155, 174) ;
    - « *répondre à une injonction* » (Savall et al., 2015, p. 63) ;
    - « *injonction primaire [,] secondaire [et] tertiaire* » (Bateson et al., 1956).

## **b) Notions privilégiées par le concept de Stratégie de Décision**

Le concept de Stratégie de Décision privilégie différentes notions :

- injonction-question ;
- générique-spécifique ;
- conscience-inconscience ;
- auto-élaboration-collaboration ;
- découverte-choix ;
- idée-donnée ;
- cause-effet et moyen-fin.

### **i. Notion d'injonction-question (opération)**

Les Stratégies de Décision sont des « injonctions » et « questions ».

Dans une acception large, le terme « injonction » est synonyme de : consigne, instruction, ordre, suggestion... De même, le terme « question » est synonyme de : demande, interrogation...

Simon et Argyris témoignent de leur attrait pour la notion d'injonction.

Simon (1945/1983, p. 43-45) écrit : « *Penchons-nous sur le passage suivant de l'Infantry Field Manual de l'armée américaine : La surprise est un élément essentiel pour la réussite d'une attaque. [...] Pour obtenir [des] effets de surprise, l'infanterie doit dissimuler le lieu et l'heure de ses attaques [...]. Si l'on associe ces énoncés factuels – en leur donnant pour ainsi dire un tissu conjonctif – on obtient une série d'impératifs explicites ou implicites que l'on pourrait paraphraser ainsi : « Réussissez votre attaque ! », « Employez la surprise ! », « Dissimulez le lieu et le moment de votre attaque »... ».*

Argyris (2000, p. 62) écrit : « *Dans le Modèle I [...] d'apprentissage en simple boucle [,] les personnes s'efforcent de satisfaire [quatre] injonctions fondamentales [...] :*

- 1) *Définir des objectifs et essayer [à tout prix – ndr] de les réaliser.*
- 2) *Maximiser les gains et minimiser les pertes [au cours d'un débat – ndr].*
- 3) *Minimiser la création et l'expression de sentiments négatifs.*
- 4) *Être rationnel. ».*

De plus, le programme informatique de résolution générale de problème (*GPS, General Problem Solver*), créé par Newell, Shaw et Simon (1958/1959) ; ainsi que la méthode ou théorie de résolution de problèmes d'innovation (*TRIZ, Theoriya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch*), créée par Altshuller (1948) ; sont tous deux fondés sur des injonctions de verbes à l'infinitif.

Simon (1977/1980, p. 64-66, se référant à : Newell et Simon, 1972 ; Newell, Shaw et Simon 1958/1959) présente le programme général de résolution de problèmes (GPS). Comme son nom l'indique, ce programme « *ne fait aucune référence particulière à la nature du problème. [Il] est capable de raisonner en termes de fins et de moyens à propos de n'importe quel problème dès lors qu'il est exposé sous une certaine forme générale. [...] Il comprend trois principaux objectifs : 1) Objectifs de transformation : changer a en b. 2) Objectifs de réduction des différences : éliminer ou réduire les différences entre a et b. 3) Objectifs d'application de l'opérateur : appliquer le programme (ou l'opérateur ou la méthode) O à la situation a. [...] À chacun de ces types d'objectifs on associe une ou plusieurs méthodes pour l'atteindre. Lorsque l'objectif est formulé par le GPS, il puise ces méthodes dans sa mémoire et les essaye. [...] Une méthode importante permettant d'atteindre les objectifs de transformation [est] dite de planification. Elle procède comme suit : si l'objectif est de transformer a en b, abstraire a et b en éliminant le plus de détails possibles pour créer les nouveaux objets (« abstraction », « images », « modèles ») a' et b'. Puis, formuler l'objectif de transformer a' en b'.* ».

Newell, Shaw et Simon (1958/1959, p. ii, p.1-3, tdr) résument par anticipation cette présentation du programme général de résolution de problèmes par Simon (ibid.) : « *Le GPS [...] incarne deux systèmes d'heuristiques très généraux – l'analyse moyens-fins et la planification [(abstraction)]. Le GPS opère sur des problèmes qui peuvent être formulés en termes d'objets et d'opérateurs. Un opérateur est quelque chose qui peut être appliqué à certains objets pour produire différents objets.* » ;

Quant aux « *40 principes d'innovations de la méthode TRIZ* », ils sont exprimés par des injonctions telles que : « *Diviser..., extraire..., transformer..., remplacer...* » (Aznar 2005, se référant à : Altshuller, 1948 ; Altshuller et Serebinsky, 2004).

Pour la citation de Simon (1945/1983, p. 43-45) et celle d'Argyris (2000, p. 62), les injonctions sont moins génériques (plus spécifiques), que pour le programme GPS et la méthode TRIZ.

Implicitement pour la citation de Simon, celle d'Argyris et pour la méthode TRIZ, mais explicitement pour le programme GPS, la notion d'injonction est liée à la notion de moyen-fin.

Enfin, Newell, Shaw et Simon (1958/1959, p. ii, p.1-3) font le lien entre la théorie de la résolution de problèmes, les systèmes d'heuristiques et les injonctions très générales, tout en invitant à explorer davantage ces objets de recherche : « *La théorie de la résolution de problèmes est concernée par la découverte de systèmes d'heuristiques. Quels sont leurs genres ? Comment les injonctions très générales (« Dessine un schéma » ou « Simplifie ») exercent leurs effets ? Quelles heuristiques les humains utilisent-ils ? Comment de nouvelles heuristiques sont-elles découvertes ?...* ».

## **ii. Notion de générique-spécifique**

Les Stratégies de Décision sont « génériques » (fondamental, général, basique, essentiel, élémentaire...), c'est à dire : polyvalentes (adaptables, diversifiables, transférables, valables...) pour tous types de problèmes ou décisions, quels que soient leur nature, structure et phase.

Le caractère générique des Stratégies de Décision se justifie brièvement par les quelques arguments suivants. Les Stratégies de Décision semblent relier en profondeur les théories de la décision (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, début du renforcement unificateur des théories de la décision, p. 38). Les termes « *dominant* », « *général* » ou « *fondamental* » sont associés aux « concepts du concept » de Stratégie de Décision (cf. supra). Les théories d'Argyris, Savall ou Simon concernent tous types de problèmes ou décisions, quelle que soit leur nature, structure ou phase (cf. infra : résolution de problèmes, problèmes, p. 56). Les Stratégies de Décision sont en nombre réduit (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, explication neurocognitive, faible diversité des stratégies de décision, p. 223).

Mais les Stratégies de Décision peuvent aussi devenir « spécifiques », car elles sont combinables (affinables, déclinables, dérivables, hybridables, mélangeables, mixables, modulables, transformables...) pour former des variantes.

## **iii. Notion de conscience-inconscience (cognition)**

Les Stratégies de Décision sont « cognitives », « conscientes » ou « inconscientes ». Elles sont enregistrées dans la mémoire des dirigeants. Elles sont innées ou acquises via des expériences et apprentissages qui ont entraîné leur mémorisation. Elles sont utilisables par leur remémoration et leur application (opération) dans des situations managériales (de gestion d'organisation). Leur acquisition (mémorisation) tout comme leur utilisation (remémoration et application) est plus ou moins consciente, explicite, formelle, intentionnelle, réflexive, volontaire...

Leur acquisition et leur utilisation sont en tous cas de l'ordre de la cognition (du fonctionnement mental, cérébral...). Plus précisément, les Stratégies de Décision sont « orchestrées » par les fonctions exécutives.

## **iv. Notion d'auto-élaboration-collaboration**

Les Stratégies de Décision sont utilisées par les dirigeants pour résoudre les problèmes et prendre des décisions en « auto-élaboration » (seuls, sans interaction avec une autre personne...) ; ou bien en « collaboration » (en réunion, avec l'aide de collaborateurs...)

Représentent des exemples de collaboration : les dialogues de quelques instants face à face (dans les couloirs, devant la photocopieuse, près de la machine à café...) ; les conversations par téléphone, visio-conférence, mail, sur des forums intranet ou internet ; les réunions classiques assis autour d'une table (avec *paperboard* et vidéoprojecteur...)...

---

#### **v. Notion de découverte-choix (trouver-choisir)**

Les Stratégies de Décision sont utilisées pour « trouver » et « choisir » des idées ou données. La découverte et le choix correspondent respectivement et explicitement à la phase de Design et à la phase de Choix du modèle IDC(E) de Simon. D'un certain point de vue, la découverte et le choix correspondent également mais plus implicitement à la phase d'Intelligence de ce même modèle.

#### **vi. Notion d'idée-donnée (solution)**

Les Stratégies de Décision sont utilisées pour trouver et choisir des « idées » ou « données ».

Par mesure de simplification, le terme « idée » assimile le terme « donnée », même si ces deux termes peuvent être différenciés comme suit : l'idée est « trouvée dans les têtes », issue de la réflexion, dans l'environnement interne du décideur, alors que la donnée est « collectée dans l'entourage », issue de l'action, dans l'environnement externe du décideur ; l'idée concerne des informations non-chiffrées (qualitatives), alors que la donnée concerne des informations chiffrées (quantitatives) ; l'idée est relative à un matériau net (substance collectée et traitée), alors que la donnée est relative à un matériau brut (substance collectée mais non-traitée). L'idée désigne un moyen ou une fin, alors que la donnée désigne une cause ou un effet.

Une idée ou une donnée peut être considérée comme une « solution » (production, produit, résultat, résultante...) intermédiaire ou finale du processus de résolution de problèmes et prise de décision.

Le terme « solution » est définissable par rapport à la notion de cause-effet et moyen-fin. Au sens strict et usuel, une solution désigne un moyen servant à atteindre une fin, c'est-à-dire un moyen qui permet de réduire un écart/différence. Au sens large et inusuel, une solution désigne non seulement un moyen (solution au sens strict et usuel), mais également une cause, un effet ou une fin qui constituent des « moyens » de trouver et choisir un autre moyen (solution, au sens strict et usuel) : si l'on connaît la cause, l'effet ou la finalité d'un problème ou de sa résolution, cela aide à trouver et choisir le moyen (solution, au sens strict et usuel) de le résoudre.

**vii. Notion de cause-effet et moyen-fin (stratégies) :**  
**Stratégies trouvées et choisies au moyen des Stratégies de Décision**

Les « effets », les « causes », les « fins » et surtout les « moyens » sont des stratégies trouvées et choisies au moyen des Stratégies de Décision.

Ces deux types de stratégies sont « orchestrés » par « *les fonctions exécutives [...] qui permettent d'utiliser des stratégies efficaces* » (AQNP, 2015). Les fonctions exécutives sont un ensemble de fonctions cognitives « *souvent comparé à un contremaître ou à un chef d'orchestre dont l'objectif est de coordonner efficacement les autres fonctions cognitives* » (AQNP, 2015). Il y a « *trois fonctions exécutives souvent postulées [:] la flexibilité mentale ("Shifting"), la surveillance et mise à jour des informations ("Updating"), et l'inhibition des réponses dominantes ("Inhibition")...* » (Miyake et al., 2000).

Au niveau des Stratégies de Décision : les fonctions exécutives interviennent pour sélectionner les Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de Décision (Stratégie de Décision).

Simon fait référence aux Stratégies de Décision lorsqu'il écrit : « *Nous serons bientôt capables de déterminer [...] les difficultés auxquelles se heurte une personne [...] qui cherche à résoudre un problème ou à prendre une décision [...], et nous pourrions l'aider à modifier sa stratégie de résolution de problèmes.* » (Simon, 1977/1980, p. 74) ; mais également lorsqu'il écrit : « *Nous pouvons [...] estimer [...] le nombre d'essais dont aura besoin [...] le sujet pour découvrir le concept, étant entendu qu'il utilise la stratégie de découverte la plus efficace. [...] Des sujets différents peuvent [...] appliquer des stratégies différentes à ce problème. [...] Ces expériences de la pensée humaine [...] nous disent [...] que les êtres humains ne découvrent pas toujours tout seul les stratégies les plus judicieuses alors qu'elles peuvent [...] leur être enseignées.* » (Simon, 1996/2004, p. 119-123).

Au niveau des stratégies trouvées et choisies : les fonctions exécutives interviennent d'abord pour commencer le diagnostic d'une situation et la fixation de buts (phase d'Intelligence), passer à la conception et au choix d'un plan d'action (phase de Design et Choix), et passer à la mise en œuvre du plan d'action (phase d'Exécution). Puis les fonctions exécutives ré-interviennent pour re-diagnostiquer la situation pendant la mise en œuvre du plan d'action, éventuellement refixer des buts, reconcevoir et re-choisir un nouveau plan d'action, arrêter la mise en œuvre du plan d'action initial, et le remplacer par le nouveau. Tout cela afin d'anticiper, de s'adapter à, ou de provoquer une évolution éventuelle de la situation – selon que l'on soit plus ou moins réactif ou proactif.

Simon (1945/1983, p. 61) fait référence aux stratégies trouvées et choisies au moyen des Stratégies de Décision quand il écrit : « *La série de décisions qui déterminent le comportement au cours d'un laps de temps donné peut être appelé stratégie* ».

---

Enfin, la courte citation suivante de Simon (1996/2004, p. 116) comprend les deux notions : « *Nous avons [...] tracé un itinéraire-solution du labyrinthe que constitue le problème [,] dans les trois hypothèses [...] que nous formulions quant à la stratégie de recherche* ». L'itinéraire-solution représente la stratégie trouvée et choisie grâce aux stratégies de recherche qui représentent les Stratégies de Décision.

Ainsi, un décideur, quel qu'il soit, commence par choisir des Stratégies de Décision pour ensuite trouver et choisir des stratégies (effets, causes, fins et moyens).

Il va de soi que le terme « stratégie » ne fait nullement référence à la nature du problème ou de la décision, qui peut être stratégique ou opérationnelle.

Les notions de cause-effet et moyen-fin sont définies en détails et reprises fréquemment par ailleurs (cf. infra : résolution de problèmes, résolution, p. 61 ; cf. index thématique, p. 423).

**c) Définition du concept de Stratégies de Décision :  
Opérateurs cognitifs génériques combinables**

Les Stratégies de Décision sont :

- des opérateurs cognitifs génériques combinables ;
- que les dirigeants utilisent plus ou moins consciemment et explicitement ;
- en formulant à eux-mêmes ou à des collaborateurs ;
- des consignes et interrogations fondamentales ;
- encore appelées injonctions-questions clés ;
- pour trouver et choisir des idées ou données d'effets, de causes, de fins et de moyens ;
- quelle que soit la nature, la structure ou la phase du problème.

Les Stratégies de Décision sont stimulateurs, impulseurs, moteurs, « aiguillonneurs et aiguilleurs » du processus de décision.

L'expression « opérateurs cognitifs » fait référence aux opérateurs du programme GPS de Newell, Shaw et Simon (1958/1959). Les opérateurs (méthodes, programmes en mémoire...) du programme GPS sont tout de même davantage spécifiques que les Stratégies de Décision qui se situent au niveau des objectifs du programme GPS, ou entre le niveau des objectifs et le niveau des opérateurs du programme GPS.

Les Stratégies de Décision peuvent également être appelés des « KIQ mentaux », (acronyme de *Key Injunctions-Questions*) : appellation triviale rappelant des *kicks*, coups de pieds ou élans dynamiques.

**d) Exemplification du concept de Stratégie de Décision**

À titre d'exemple, deux Stratégies de Décision, particulièrement étudiées dans cette thèse, sont formulées par les injonctions ou questions clés suivantes :

- Stratégie de Décision « esprit de contradiction » :
  - Utiliser l'esprit de contradiction !  
Est-ce que l'on utilise l'esprit de contradiction ?
  - Contredire !  
Est-ce que l'on contredit ?
  - Être contradicteur !  
Est-ce que l'on est contradicteur ?
- Stratégie de Décision « perfectionnisme » :
  - Utiliser le perfectionnisme !  
Est-ce que l'on est perfectionniste ?
  - Perfectionner !  
Est-ce que l'on perfectionne ?
  - Être perfectionniste !  
Est-ce que l'on est perfectionniste ?

### 2.2.3. Modèle-Outil d'aide (à la résolution de problèmes)

Savall et Zardet (2004, p. 168) reprennent la définition du terme « modèle » proposée par Thiétart (1999) : « *un modèle est une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système destiné à expliquer ou à simuler une situation réelle.* ».

Dans une acception large, le terme « outil » est synonyme de : accessoire, dispositif, instrument, ustensile...

Le couplage Modèle-Outil désigne : un cadre unificateur (intégrateur, fédérateur...) de principes scientifiques utiles aux acteurs/praticiens ; une méta-théorie unificatrice (intégratrice, fédératrice, *overarching theory*) et pragmatique (facilitatrice, opérative...) ; une supra-méthode pratique ; un instrument scientifico-opératif multidimensionnel ; une théorie « *actionnable* » (Argyris, 1995/2003, entre autres références) ; une technique « *imprégnée de sens* » (Savall et Zardet, *ibid.*)...

Un modèle-outil est conçu par des scientifiques pour servir de guide (aide, appui, repère, indicateur...) aux acteurs/praticiens.

Le terme « modèle » est connoté « théorie », tandis que le terme « outil » est connoté « pratique ». En bref, un modèle-outil est une théorie pratique.

Les théories de la décision sont dans une mesure variable des modèles et/ou des outils.

## 2.2.4. Résolution de Problèmes

La définition du terme « problème » précède la définition du terme « résolution de problèmes ».

### a) Problème

Un problème est un écart surprenant et/ou non-désiré. Le terme « dysfonctionnement » en est le synonyme privilégié. En outre, un problème se différencie selon des critères de nature, structure et phase.

#### i. Définition du terme « problème » d'après Simon, Argyris, Savall, entre autres : Écart surprenant et/ou non-désiré

Un problème est un « écart » (différence) perçu (détecté, identifié, interprété, remarqué, représenté, ressenti...), surprenant (alertant, dissonant, étonnant, imprévu, inattendu...) et/ou non-désiré (non-intentionnel, non-aspiré, non-voulu, non-souhaité, non-projeté, non-recherché, non-satisfaisant...) entre plusieurs situations-effets (conditions, états, conséquences, résultantes...) passées, présentes ou futures.

Cette définition est une synthèse : des auteurs mobilisés dans cette section (résolution de problèmes), notamment Simon, Argyris et Savall ; et des auteurs mobilisés par ailleurs (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil rapide et facile, p. 323), notamment Bateson et Watzlawick concernant la notion de perception, ainsi qu'Argyris, Bateson, Dewey, Popper, Simon ou Schön, concernant la notion de surprise (étonnement).

D'après Bateson et Watzlawick un problème peut être subjectif, tant pour la perception de son existence que pour la perception de son importance (gravité et urgence) : un problème perçu par les uns, n'est pas toujours un problème perçu par les autres...

Selon Argyris, Bateson, Dewey, Popper, Simon, Schön la surprise (étonnement) est le point de départ d'un apprentissage ou d'une résolution de problèmes et prise de décision.

Newell, Shaw et Simon. (1958/1959, p. 1, tdr) déclarent qu'« *un problème existe chaque fois [que l'on] désire certains résultats ou un état des choses [que l'on] ne sait pas immédiatement comment obtenir* ».

Simon (1977/1980, p. 64-65) précise que « *pour énoncer un problème [...] nous nous demandons : quelle est la différence entre ce que nous voulons [(l'objectif)] et ce que nous avons [(la situation présente)] ?* ».

Simon (1996/2004, p. 220, 362-363) définit un problème par la « *différence [...] entre [...] un état désiré [(le souhaité)] et un état existant [(le présent, un état initial)]* ».

Simon (1996/2004 p. 70-71) sous-entend qu'un problème est de l'insatisfaction ; ou qu'un problème se manifeste par de l'insatisfaction : « *Si les aspirations excèdent l'état actuel, il y a insatisfaction.* ».

Le Moigne (1995), résumant Simon (1977) dans une figure du modèle canonique de la décision, définit implicitement un problème par le « *rapport dissonant* » entre le « *réel perçu* » et « *réel projeté* ».

Argyris (1995/2003, p. 17) expose qu'un écart est une erreur qui précède l'apprentissage : « *Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement [...]. Une erreur c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu* ».

Savall et Zardet (2010, p. 85) préconisent des indicateurs d'écarts mesurables (objectivables) au sein d'un tableau de bord : « *Le tableau de bord [de pilotage] est un système composé d'indicateurs [...]. Un indicateur est la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la propriété d'être particulièrement signifiantes [...]. L'indicateur constitue [...] un clignotant, appelant un acte décisif, lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif.* ».

## **ii. Synonymes du terme « problème » dans une acception large : Dysfonctionnement – Synonyme privilégié**

Dans une acception large, le terme « problème » est synonyme de : anomalie, antinomie, attente, ambiguïté, antagonisme, ambivalence, besoin, bizarrerie, blocage, carence, complication, conflit, contradiction, contrariété, coût, décision, défaillance, défaut, déficience, déficit, désir, détérioration, différence, difficulté, dilemme, dissonance, dysfonctionnement, écart, effet, énigme, ennui, envie, erreur, étonnement, excès, exigence, faiblesse, frein, imperfection, incohérence, incongruance, inefficacité, inefficience, inversion, invraisemblance, insatisfaction, insuffisance, limite, limitation, manque (à gagner), mal-être, mécontentement, menace, opportunité, opposition, paradoxe, perte, perturbation, question, risque, signal (d'alerte), souffrance, surprise, tâche, tension, tiraillement...

Le terme « dysfonctionnement » est le synonyme privilégié du terme « problème ».

Savall et Zardet (2010, p. 124) semblent considérer que les dysfonctionnements sont des problèmes, ou bien que les dysfonctionnements créent les problèmes : « *Une multitude de dysfonctionnements perturbent constamment la vie de l'entreprise. Ces dysfonctionnements sont des anomalies ou des difficultés de fonctionnement. Ils empêchent l'entreprise [...] d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficiente.* ». Ces auteurs classent d'ailleurs les dysfonctionnements dans une nomenclature générale de thèmes et sous-thèmes (cf. infra : nature de problèmes).

Cependant, certains dirigeants semblent considérer que les dysfonctionnements ne sont pas des problèmes, ou bien qu'il peut y avoir des problèmes sans dysfonctionnement.

À titre d'exemple, des dirigeants de l'État français, notamment le premier Ministre, ont déclarés dans plusieurs média nationaux, d'une part, en 2013 concernant l'affaire Cahuzac, et d'autre part, en 2015 et 2016 concernant les attentats de Charlie Hebdo, du Bataclan et de Nice : « *Il n'y a pas eu de dysfonctionnement majeur de l'État.* ». Pourtant, tout le monde s'accorde à dire, y compris supposément les dirigeants de l'état français, que cette affaire et ces attentats constituent des « problèmes majeurs ».

Pour triste mémoire, Cahuzac est le nom d'un ministre français du budget, qui a reconnu, après les avoir niées, des accusations de blanchiment de fraude fiscale et de blanchiment de fonds, alors qu'il était justement en charge de la lutte contre la fraude fiscal... Quant aux attentats de Charlie Hebdo, du Bataclan et de Nice, ils ont été perpétrés par des terroristes islamistes pour partie de nationalité française, qui ont fait près de 300 victimes en France, notamment parmi les membres de leur propre religion.

Ainsi, du point de vue des dirigeants de l'État français, il n'y a pas eu de dysfonctionnement, ou s'il y en a eu, ils n'étaient pas majeurs, ou s'ils étaient majeurs, ils n'étaient pas de la responsabilité de l'État. Or, d'une part, un ministre est, jusqu'à preuve du contraire, un dirigeant d'État ; et d'autre part, la fonction de « gendarme » assurant la sécurité physique des personnes, est réputée être l'une des fonctions primordiales d'un État, avant même celle d'État « providence ».

Ainsi encore, du point de vue des dirigeants actuels de l'État français, si l'on évacue l'hypothèse de déni du réel, il semble effectivement y avoir un *distinguo* entre la notion de problème et la notion de dysfonctionnement : un système peut bien fonctionner (orthofonctionner), même s'il ne prévoit pas l'occurrence et l'évitement de problèmes. En d'autres termes, si un problème imprévu survient, et si on suit le cadre préétabli qui n'a pas prévu ni le problème ni le moyen de l'éviter, il n'y a pas de dysfonctionnement.

Cette interprétation du point de vue des dirigeants actuels de l'État français, est renforcée par une phrase symbolique du discours de l'actuel Président de la République devant les membres du parlement, le 16 novembre 2015, après l'attentat du Bataclan, retransmis par la plupart des média : « *La démocratie a la capacité de réagir.* ». Le Président ne dit malheureusement pas que la démocratie a la capacité de « proagir », c'est-à-dire d'anticiper, de provoquer ou d'empêcher les événements selon sa volonté. Non parce que la démocratie n'en est pas capable, mais parce que, selon l'auteur de cette thèse, le dirigeant actuel de l'État français, fonctionne, ou plutôt dysfonctionne, pour le coup, sur un mode réactif, au lieu d'orthofonctionner sur un mode proactif. Pour reprendre l'expression « Stratégie de Décision » qui est l'objet principal de cette thèse, on peut dire que : le dirigeant utilise une Stratégie de Décision de « réactivité » excessive, au lieu d'utiliser une Stratégie de Décision de « proactivité » suffisante.

Mais pour revenir au distinguo entre « problème » et « dysfonctionnement », du point de vue de l'auteur de cette thèse, il est clair que s'il y a un problème, il y a un dysfonctionnement : si le système ou le cadre mis en place n'est pas capable d'anticiper et d'éviter l'occurrence d'un problème, il y a nécessairement dysfonctionnement du système ou du cadre ; l'un ne va pas sans l'autre.

Cette différenciation entre « problème » et « dysfonctionnement » renvoie à l'idée d'apprentissage en double boucle et de proactivité.

### **iii. Critères de typologie de problèmes :** **Nature, structure et phase**

#### **• Nature de problèmes**

Il y a autant de natures de problèmes que de thématiques managériales ou Domaines managériaux. À titre d'exemple, les problèmes peuvent se répartir en quatre grandes thématiques non-exclusives ; ou plus précisément se positionner sur deux axes perpendiculaires à double sens : technique versus humain, stratégique versus opérationnel.

Simon s'intéresse aux problèmes qui ne concernent pas seulement les organisations : « *le centre de ses intérêt est moins la science économique que l'homme.* » (Lesourne, in Simon, 1977/1980, p. 7). Son modèle IDC(E) vaut d'abord pour « *le directeur dans son rôle d'homme des prises de décision* » (Simon, 1960/65/77/1980, p. 35) ; mais son modèle vaut aussi pour « l'homme des prises de décision » ; dans tous les cas son modèle vaut pour les décisions (problèmes) de toutes natures.

Argyris (1995/2003, p. 16) « *traite principalement des « théories « humaines » [qui] portent sur l'efficacité des styles de management [,] les relations interpersonnelles, la dynamique dans les groupes [,] les cultures organisationnelles [,] par distinction des théories « techniques »* ». Mais de manière indirecte, la résolution de problèmes « humains » proposé par Argyris, permet la résolution de problèmes « techniques ».

Savall et Zardet (2010, p.190, 271) et Savall et al. (2008, 2009, 2010) différencient et classent plus de 3500 dysfonctionnements dans une nomenclature générale comprenant six thèmes et une quarantaine de sous-thèmes (éléments, domaines ou territoires) : « *les conditions de travail [...] ; l'organisation du travail [...] ; la communication-coordination-concertation [...] ; la gestion du temps [...] ; la formation intégrée [...] ; la mise en œuvre stratégique...* ». Ces auteurs proposent une intervention socio-économique pour résoudre ces problèmes (dysfonctionnements) qui sont de toutes natures.

- **Structure de problèmes**

La structure d'un problème désigne son niveau de simplicité (problème bien-structuré) ou complexité (problème mal-structuré).

Argyris et Savall s'intéressent surtout aux problèmes mal-structurés ; tandis que Simon s'intéresse à toutes les structures de problèmes, qu'ils soient bien ou mal-structurés.

Si la nature et la structure sont croisées, il est probable qu'un problème ou une décision de nature :

- stratégique et/ou humaine, soit mal-structuré ;
- opérationnelle et/ou technique, soit bien-structuré ;
- stratégique et technique, soit semi-structuré ;
- opérationnelle et humaine, soit semi-structuré.

- **Phase de problèmes**

Les phases d'un problème sont les phases de sa résolution (cf. infra).

Argyris, Savall et Simon, s'intéressent à toutes les phases de résolution de problèmes.

**b) Résolution :**

**Processus de résolution de problèmes et prise de décision  
– Processus de décision**

Des indications précèdent la définition de l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision », raccourcie par l'expression « processus de décision » ; et des précisions suivent cette définition.

**i. Pré-indications à la définition du processus de décision d'après Simon :  
Équivalence du tout et des parties**

Toute l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision » a une signification équivalente aux expressions et termes suivants qui font partie de cette expression : « processus de résolution de problèmes », « processus de résolution », « processus de prise de décision », « processus de décision », « résolution de problèmes et prise de décision », « résolution de problèmes », « résolution », « prise de décision », « décision »<sup>1</sup>.

De même, les expressions : « processus de solutionnement », « processus de solution », « phase de solutionnement », « phase de solution », « phase de résolution », « phase de résolution de problèmes », « phase de problème », « phase de décision », « phase de prise de décision » ; ont toutes une signification équivalente à l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision ».

De même encore, le terme « rationalité » a une signification équivalente à l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision ».

<sup>1</sup>Très souvent, le terme « décision » revêt une acception large, équivalente à l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision ». Souvent, le terme « décision » est synonyme du terme « problème », lorsqu'il est question de nature, structure ou phase de problème. Parfois au contraire, le terme « décision » est synonyme du terme « solution » (alternative, option, possibilité...). Parfois encore, le terme « décision » revêt une acception stricte, synonyme de « choix » (élimination, priorisation, sélection...). Parfois enfin, le terme « décision » revêt une acception stricte combinant les deux précédentes significations, à savoir : « solution-moyen trouvé et choisi résultant du processus de décision ». Quant au terme « décideur », il revêt, sauf mention contraire, une acception large : celui qui participe, voire dirige, la résolution de problèmes et la prise de décision.

Ces équivalences, et éventuellement différences, du tout et des parties de l'expression « processus de résolution de problèmes et prise de décision », explicitent Simon (1960/65/77/80, p. 35-39).

Simon (ibid.) élargit la signification du terme « décision » : « *Pour comprendre ce que comporte la prise de décision, cette expression doit être interprétée dans un sens large – jusqu’à la rendre presque synonyme de la gestion même. L’image que nous nous faisons habituellement d’une personne qui prend des décisions [fait] abstraction du long et complexe processus de mise en éveil, d’investigation et d’analyse qui précède le stade final et du processus d’évaluation qui lui succède. Les images que nous utiliserons [ici] sont toutes autres : elles montrent le dirigeant à tous les stades de la décision, et non pas seulement à l’instant du choix.* ».

De plus, Simon (ibid.) sous-entend l’équivalence entre la prise de décision et la résolution de problèmes en évoquant leurs phases : « *Chaque phase d’une prise de décision donnée est elle-même un processus décisionnel compliqué. [...] A n’importe quel niveau, les problèmes engendrent des sous-problèmes. [...] Ce sont des engrenages d’engrenages. [...] Ces phases sont étroitement liées aux étapes de la résolution des problèmes décrites pour la première fois par John Dewey [(1910)] : Quel est le problème ? Quelles sont les solutions possibles ? Laquelle est la meilleure ?* ».

Cependant, Simon et al. (1986/1987, p. 11-12) distinguent davantage ce qui relève plutôt de la résolution de problèmes, à savoir : les phases d’Intelligence et de Design ; et ce qui relève plutôt de la prise de décision, à savoir : la phase de Choix : « *The work of making decisions and solving problems [...] is work of choosing issues that requires attention, setting goals, finding or designing suitable course of action, and evaluating and choosing among alternative actions. The first three of these activities – fixing agendas, setting goals, and designing actions – are usually called problem solving; the last evaluating and choosing, is usually called decision making.* ». Les mots et expressions clés de cette citation en anglais sont traduits en français et introduit dans la définition du processus de résolution de problèmes et prises de décision (cf. infra : définition d’après Simon).

Entre Simon (1960/65/77/80, p. 35-39) et Simon et al. (1986/1987, p. 11-12) : l’auteur de cette thèse se rallie au premier, qui considère les expressions « résolution de problèmes », « prise de décision » et « processus de décision », comme des expressions équivalentes et raccourcies de la terminologie « processus de résolution de problèmes et prise de décision ».

## ii. Définition du processus de décision d'après Simon : Modèle Intelligence-Design-Choix(-Exécution)

En synthèse de Simon (1960/65/77/80, p. 35-39), Simon et al. (1986/1987, p. 11-12), et d'autres auteurs reformulant Simon (Mintzberg, 1976 ; Le Moigne, 1995 ; Espinasse, 2009), le processus de résolution de problèmes et prise de décision désigne : l'essai de réduction d'écart surprenants et/ou non-désirés, au cours des trois phases Intelligence-Design-Choix, se succédant et se répétant avant et après la phase d'Exécution, selon le modèle IDC(E) de Simon.

Une définition « améliorée » du processus de décision et un schéma du modèle IDC(E) de Simon sont proposés par ailleurs (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil rapide et facile, p. 323 ; cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contexte, p. 334). Ce schéma montre notamment que le processus de décision est majoritairement cognitif (dans la réflexion) et minoritairement comportemental (dans l'action), contrairement au processus d'exécution.

Dans une acception large le terme « réduction » est synonyme de : apprentissage, changement, correction, diminution, modification, rectification, transformation...

Tous les termes et expressions suivants, synonymes de « Phase », « Intelligence », « Design », « Choix », « Exécution », « Bilan » sont repris de Simon (1960/65/77/80, p. 35-39 ; 1986/1987, p. 11-12) ; sauf les synonymes comportant la note<sup>1</sup>, qui sont : soit repris d'autres auteurs reformulant Simon (cf. supra : références de Mintzberg, le Moigne et Espinasse) ; soit des interprétations ajoutées par l'auteur de cette thèse.

Le terme « phase » est synonyme de : activité, engrenage, étape, fonction, niveau, stade...

La phase d'Intelligence est l'activité de Renseignement (au sens militaire du terme) : mise en éveil ; occasion de prendre une décision ; point sur la situation ; étude (investigation, analyse) du contexte (environnement) ; recherche (décèlement, confrontation à, reconnaissance) des conditions nouvelles qui exigent (appellent) une décision (des actions nouvelles) ; choix des enjeux (domaines, ordres du jour, problèmes, sujets, questions) qui requièrent l'attention (à mettre dans l'agenda) ; recherche (reconnaissance, fixation, définition) des objectifs (fins, buts) ; détection d'écart/problème<sup>1</sup>, identification<sup>1</sup> ; compréhension<sup>1</sup> ; prise de conscience<sup>1</sup> ; prise d'informations<sup>1</sup> ; diagnostic et pronostic des causes et effets<sup>1</sup>...

La phase de Design est l'activité de Conception : détection (envisagement, élaboration, analyse) des divers modes (moyens d'actions possibles, opérateurs, instruments, processus, itinéraires, recettes, méthodes en mémoire) susceptibles de réduire l'écart ; invention (découverte) ; développement<sup>1</sup> ; recherche<sup>1</sup> ; plan d'actions<sup>1</sup> ; modélisation<sup>1</sup> ; planification<sup>1</sup> ; programmation<sup>1</sup>...

La phase de Choix est l'activité de Sélection : évaluation et choix parmi les différentes actions possibles (alternatives d'un mode d'action particulier) ; décision au sens strict ; passage au crible<sup>1</sup> ; autorisation<sup>1</sup> ; élimination<sup>1</sup> ; priorisation<sup>1</sup>...

La phase d'Exécution est synonyme de : action ; opération ; application<sup>1</sup> ; mise en œuvre<sup>1</sup> ; implémentation<sup>1</sup>...

Le processus de résolution de problèmes et prise de décision peut comprendre en plus une phase de Bilan qui est une activité de Constatation : évaluation ; bilan des décisions passées ; jugement des choix effectués auparavant ; analyse des conséquences ; veille de l'exécution de la décision... Cependant, l'auteur de cette thèse préfère considérer que le processus de résolution de problèmes et prise de décision ne comprend que trois phases : la phase de Bilan équivalant à une phase d'Intelligence. D'ailleurs, Simon (1977/1980, p. 39) avoue avoir « *ignoré la quatrième phase de la prise de décisions : celle qui consiste à veiller à l'exécution de la décision.* ».

On pourrait considérer que le processus de résolution de problèmes comprend cinq phases : Intelligence, Design, Choix, Exécution, Bilan. Cependant, pour rappel, la phase d'Exécution ne fait pas partie de ce processus, mais du processus d'exécution de la décision, comme son nom l'indique... Ce qui réduit le nombre de phases à quatre. En outre, la phase de Bilan peut être considérée équivalente à une phase d'Intelligence. Ce qui réduit le nombre de phase à trois.

Et enfin, lorsque l'on s'intéresse uniquement à l'aspect cognitif du processus de résolution de problèmes et prise de décision (environnement interne du décideur) ; c'est-à-dire en laissant de côté l'aspect purement comportemental (environnement externe du décideur) ; on peut considérer que ce processus ne comprend que deux phases, correspondant à deux grandes catégories d'opérations cognitives : la phase de Design (Découvrir/Trouver) et la phase de Choix (Choisir) des idées ou données. Car l'aspect cognitif de la phase d'Intelligence ne comprend rien d'autres que des sous-phases de Design et de Choix d'idées ou données. En d'autres termes, dans la phase d'Intelligence et ses aspects purement cognitifs, il s'agit ni plus ni moins de trouver et choisir des idées ou données, comme dans la phase de Design et de Choix. La différence porte sur le type d'idées ou données : en phase d'Intelligence, les idées ou données trouvées et choisies sont des causes, effets et fins ; tandis qu'en phase Design et Choix (hors phase Intelligence) les idées ou données trouvées et choisies sont des moyens. Cette considération prévaut notamment pour la question centrale de cette thèse et pour l'ébauche du modèle-outil.

---

Au lieu des initiales IDC(E), se trouvent également les initiales IMC (Intelligence-Modélisation-Choix – Espinasse, 2009/2010, par exemple) pour désigner dans les deux cas le même processus. Mais l’auteur de cette thèse préfère les initiales IDC(E) (Intelligence-Design-Choix-(Exécution)) qui sont identiques aux versions originales en anglais de Simon (1960/65) ; puisque seul le terme *choice* est légèrement modifié en « choix » lorsqu’il est traduit en français.

Même s’il date d’un demi-siècle, « *le modèle de Simon reste le modèle de référence.* » (Espinasse, 2009/2010).

Il est toujours valable pour la résolution de problèmes et la prise de décision : individuels ou collectifs ; stratégiques ou opérationnels ; humains ou techniques ; mal-structurés ou bien structurés ; dans les domaines des sciences humaines ou des sciences artificielles ; de courte ou longue durée, de moins d’une seconde, comme la décision de saluer un collaborateur, à plusieurs mois, comme la décision de créer une entreprise.

Le modèle de Simon peut intégrer d’autres théories de la décision plus récentes, comme le modèle des sept routines du processus de décision stratégique de Mintzberg.

Le processus d’innovation de l’intervention socio-économique de Savall et Zardet (2010, p. 221) qui dure environ un an pour « *un micro-espace de quelques dizaines de personnes* » ; et dont les origines remontent aux années 70 ; différencie encore aujourd’hui des phases similaires à Simon : Diagnostic, Projet, Décision, Mise en Œuvre, Évaluation – correspondant respectivement aux phases d’Intelligence, Design, Choix, Exécution, Bilan. Le contenu précis de chacune des phases varie, mais le principe reste le même.

### iii. Précisions à la définition du processus de décision d'après Simon

- **Phases successives et répétitives**

Dans une acception large, le terme « successives » est synonyme de : séquentielles, consécutives, linéaires, en ligne, étape après étape... Toujours dans une acception large, le terme « répétitives » est synonyme de : récursives, rétroactives, circulaires, en boucles, en concomitance...

Le modèle IDC(E) de Simon contient les deux notions distinctes, voire opposées, de successivité et répétitivité. Les phases Intelligence-Design-Choix se succèdent dans cet ordre avant et après la phase d'Exécution. La phase de Design peut « retourner » à une nouvelle phase d'Intelligence ou passer à la phase de Choix, qui peut retourner à une nouvelle phase de Design ou même à une nouvelle phase d'Intelligence, ou passer à la phase d'Exécution. Mais la phase d'Exécution ne peut pas retourner à une nouvelle phase de Design ou à une nouvelle phase de Choix sans retourner d'abord à une nouvelle phase d'Intelligence : même si Simon (1977/1980, p. 38-39) n'est pas explicite, il semble impossible qu'une exécution soit re-designée et/ou re-choisie sans que le décideur n'ait re-pis de l'information et se soit re-posé un problème auparavant. On peut ainsi imaginer un problème comme une boîte dans laquelle s'en « emboîtent » d'autres de tailles décroissantes, à l'image d'une poupée russe ; ou même de manière plus complexe, à l'image d'une « poupée russe de labyrinthes en constante reformations » (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, incertitude objective du bien ou du mieux, p. 290).

Ces éléments concernant les phases successives et répétitives du modèle IDC(E) de Simon, explicitent Simon (1977/1980, p. 38-39) qui évoque : « *l'interférence des phases. D'une manière générale, l'activité de renseignement précède l'activité de conception, et l'activité de conception précède la sélection. Le cycle des phases est cependant bien plus complexe que cette séquence ne le laisse supposer [...] Chaque phase d'une prise de décision donnée est elle-même un processus décisionnel compliqué. [...] A n'importe quel niveau, les problèmes engendrent des sous-problèmes. [...] Ce sont des engrenages d'engrenages. [...] Par exemple la phase de conception peut exiger d'autres activités de renseignement ; à n'importe quel niveau, les problèmes engendrent des sous-problèmes qui à leur tour supposent des phases de renseignement, de conception, de sélection, etc.* ».

Concomitance ne signifie pas simultanété. À un instant précis, sur un plan cognitif, on ne peut être que dans une seule phase du processus de résolution de problèmes et prise de décision. On ne peut d'ailleurs réaliser qu'une seule opération cognitive à la fois. Le processus cognitif est séquentiel, même si, par sa rapidité, il peut donner une illusion de simultanété. Simon et Newell (1971, p. 149, tdr) explique ce principe de serialité cognitive au début des années 70 : « *Les caractéristiques de base du système humain de traitement d'informations qui constitue des essais de résolution de problèmes sont facilement formulées : Le système opère essentiellement en séquence, un traitement à la*

*fois, et non en mode parallèle. Ces traitements élémentaires prennent des dizaines ou centaines de millisecondes. Les entrants et extrants de ces traitements sont maintenus dans une petite mémoire à court terme avec une capacité de seulement quelques symboles. Le système à accès à une mémoire long terme infinie mais le temps requis pour stocker un symbole dans cette mémoire est de l'ordre de dizaines de secondes. Nous ne parlons pas de l'étape initiale sensitive d'encodage visuel ou auditif, qui implique certainement des processus parallèles, mais des étapes subséquentes habituellement appelé perceptuelle. ».*

Quelques décennies plus tard, et quelques progrès technologiques appliqués à la médecine en plus, Simon (1996/2004, p. 152-153) ne se contredit pas : « *Le système humain de traitement de l'information [...] est basiquement séquentiel dans son exercice. Il ne peut traiter que quelques symboles à la fois et ces symboles doivent se tenir dans des structures de mémoire spéciales et limitées. Les limites [...] tiennent à la très petite capacité de la mémoire court terme (sept chunks) et au temps relativement long (huit secondes) nécessaire pour transférer un chunk d'information de la mémoire court-terme à la mémoire long-terme. [...] Une large part de l'activité neuronale fonctionnant en parallèle [...] semble consacrée seulement à une maintenance passive de la mémoire, les processus actifs s'exerçant, eux, de façon séquentielle et localisée (ce que confirment [...] des images du cerveau établies par résonance magnétique – IRM).* ». Nb : Un « chunk » est un « item », c'est-à-dire « un concept simple », encore appelé « une unité élémentaire très familière » comme le mot « chat » (Simon, 1996/2004, p. 121, 128) qui est un nom commun d'une syllabe de quelques lettres.

En revanche, il peut y avoir simultanété entre le plan cognitif et le plan comportemental : on peut penser et agir exactement en même temps ; à condition que le comportement ne requiert aucune attention, c'est-à-dire qu'il soit totalement routinier (habituel). La moindre attention accordée au comportement entraîne une interruption, même extrêmement brève, du processus cognitif en cours par ailleurs.

Sur une longue période de temps, une phase du processus de décision peut dominer, en occupant la majorité du temps de la période concernée. À titre d'exemple général, une personne, un groupe ou une organisation peut être dans une phase de sa vie à dominante Intelligence, Design, Choix ou Exécution : « *Les trois principales phases se distinguent souvent mieux à mesure que se déroule le processus de décision dans une organisation* » Simon (1977/1980, p. 38-39).

- **Réduction d'écart :**  
**Analyse moyens-fins**

**Éléments de définition de l'analyse moyens-fins :**  
**Synthèse de Simon, Argyris et Savall**

Les éléments suivants de définition de l'analyse moyens-fins constituent une synthèse des trois auteurs pivots de cette thèse, Simon, Argyris et Savall, positionnés dans la théorie du changement par téléologie (cf. infra).

L'analyse moyens-fins est la découverte et le choix de fins et de moyens pour atteindre les fins ; ainsi que la découverte et le choix de causes et d'effets passés, présents et futurs pouvant avoir une utilité pour découvrir et choisir les fins et moyens.

Les fins sont la situation désirée ou la réduction de l'écart entre la situation désirée et la situation non-désirée. Les moyens sont tout ce qui permet d'atteindre les fins ou de réduire l'écart. Les fins sont trouvées et choisies en phase d'Intelligence ; les moyens sont trouvés et choisis en phase de Design et de Choix. Les causes et effets passés, présents et futurs de la situation non-désirée sont trouvés et choisis en phase d'Intelligence.

Les termes « causes » et « effets », d'un point de vue que l'on peut qualifier de « causalogique » ; peuvent être considérés respectivement comme des synonymes de « moyens » et « fins », d'un point de vue que l'on peut qualifier de « téléologique ». La différence entre ces deux couples est dans la connotation de contrôle supposé du décideur sur la situation. Les termes « cause » et « effet » renvoient plutôt à une faible possibilité de contrôle de la situation par le décideur ; la situation est assez indépendante de la volonté du décideur ; la causalité est dite résultante (déterministe, mécaniste, « initialogique », « causalogique », réactive...) : il est question du « pourquoi et comment cela a été fait ou va être fait ? ». Les termes « moyen » et « fin » renvoient plutôt à une forte possibilité de contrôle de la situation par le décideur ; la situation est assez dépendante de la volonté du décideur ; la causalité est alors dite intentionnelle (volontariste, finaliste, « finalogique », téléologique, proactive...) ; il est question du « pour quoi faire ? » et du « comment faire ? ».

Les causes systémiques sont des causes résultantes et/ou intentionnelles qui ont des effets sur elles-mêmes (causes auto-produites, causes auto-induites...), ou qui sont des effets d'autres causes qu'elles ont-elles-mêmes produites (cf. infra : Argyris et Morin).

Il existe également des causes (facteurs, variables...) modératrices (modificatrices, amplificatrices, canalisatrices, renforçatrices ou réductrices...), médiatrices (intermédiaires), racines (à la base, à la source...), structurelles (permanentes, durables...), conjoncturelles, déclenchantes (déclics, bascules...), majeures (importantes) ou mineures (non-importantes)...

**Simon :**  
**Obsession de l'analyse moyens-fins**

Selon Simon, l'expression « *analyse moyens-fins* » est équivalente à : « *chaîne moyens-fins* », « *hiérarchie des moyens et des fins* », « *série de fins* ». Simon aborde régulièrement, voire obsessionnellement, cette notion :

- « *Dans le processus de décision, on choisit les alternatives censées fournir les moyens adéquats d'atteindre les fins désirées. [...] Nous sommes donc conduits à concevoir une série, ou une hiérarchie, de fins [(objectifs, buts...)] chaque niveau devant être considéré comme une fin par rapport aux niveaux inférieur et comme un moyen par rapport aux niveaux supérieurs. Chaque terme d'une série d'alternative de comportement est évalué en fonction d'une échelle globale de valeurs : les fins « ultimes ». [...] Une chaîne moyens-fin se définit comme une série d'éléments entretenant des rapports de cause à effet et allant des comportements aux valeurs... » (Simon (1945/1983, p. 57-58, 71) ;*
- « *Dans toutes ces situations [...] complexes où les hommes ne sont pas capables de computer l'optimum [...], ils utilisent une heuristique sélective et une analyse des moyens et des fins pour explorer un petit nombre d'alternatives prometteuses. » (Simon 1973 p. 129-148).*
- « *La résolution des problèmes exige que l'on définisse les objectifs, que l'on détecte les différences entre la situation présente et l'objectif, que l'on trouve dans sa mémoire [...] des instruments ou des processus capables de réduire ces différences, et que l'on utilise ces instruments ou ces processus. Chaque problème engendre des sous-problèmes, jusqu'à ce que nous ayons trouvé un sous-problème que nous sachions résoudre, pour lequel nous avons déjà un programme en mémoire. Nous avançons en résolvant successivement ces sous-problèmes jusqu'à ce que nous finissions par atteindre notre objectif d'ensemble – à moins que nous n'abandonnions. » (Simon, 1977/1980, p. 65, en référence à Newell et Simon, 1972) ;*
- « *La commande par feedback montre comment un système opère en se référant à ses buts et s'adapte aux changements de son environnement, dissipant ainsi le mystère de la téléologie. [...] Le système [a] la capacité [de] reconnaître le but, [de] détecter à la fois les différences entre la situation actuelle et la situation cherchée (le but), et les actions susceptibles de réduire ces différences. » (Simon, 1996/2004, p. 304) ;*
- « *Étant donné un état désiré et un état existant, la mission d'un organisme adaptatif est de trouver le processus associé qui réduise cette différence. [...] L'activité humaine appelée raisonnement est pour l'essentiel une « analyse par « fins-moyens », visant à découvrir [un] itinéraire [qui] conduise au but recherché. Le paradigme général en est : étant donné un schéma projeté, trouver la recette qui y conduise. » (Simon, 1996/2004, p. 362-363) ;*
- « *Dans beaucoup de cas, le résolveur de problème [(celui qui cherche à résoudre un problème)] utilise l'analyse moyens-fins. [...] Cette classe de méthode de recherche implique une combinaison de sélection des différences entre l'état désiré et l'état présent, et la sélection d'opérateurs qui réduiront les différences choisies. » (Langley et Rogers, 2005, se référant à Newell & Simon, 1972).*

**Argyris :**  
**Causalité intentionnelle, résultante et systémique**

Si Simon évoque plus fréquemment l'analyse moyens-fins, Argyris en se référant notamment à Simon, évoque la causalité intentionnelle qu'il différencie de la causalité résultante, avant de relier ces deux causalités par la causalité systémique.

Selon Argyris et Schön (1996/2002, p. 67, 75, 276) : « *la causalité intentionnelle* » est « *la relation causale entre le dessein d'un acteur et l'action qu'il entreprend pour réaliser celui-ci* » ; tandis que la « *causalité résultante* » est « *la relation causale entre un acte et ses conséquences, intentionnelles ou non* ».

Plus précisément concernant la causalité intentionnelle : Argyris (1995/2003, p. 112) forme « *l'hypothèse que tous les individus créent et agissent dans le but de conserver l'univers dans lequel ils vivent.* ». Argyris (ibid., p. 75, 275-276) considère « *que l'homme est un être de dessein* » ; et qu'il existe une « *causalité intentionnelle* » ou « *responsabilité intentionnelle (design responsibility)* ». Si Argyris a « *développé cette prémisse, c'est à la suite des travaux de Lewin (life space) et de Simon (design) [...] fondées sur l'idée que les hommes s'efforcent d'obtenir les conséquences qu'ils escomptent (Lewin, 1951 ; Simon, 1969 ; Argyris, 1982, 1985b)* ».

Quant à la « *causalité systémique* », il s'agit d'un ensemble de causalités intentionnelles et de causalités résultantes qui « *ont tendance à se perpétuer par des boucles de rétroactions* » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 67-68).

Par rapport à Argyris, Morin (1996) distingue le principe de « *boucle rétroactive : la cause agit sur l'effet et l'effet sur la cause* » et le principe de « *boucle récursive : les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit.* ». Ces principes sont similaires. Mais la rétroactivité comprend plutôt une notion de temporalité (temps), tandis que la récursivité comprend plutôt une notion de spatialité (espace). Dans tous les cas, Morin évoque la causalité systémique comme Argyris.

**Savall :**  
**Corps d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives**

De manière moins explicite que Simon et Argyris, Savall accorde une importance tout aussi grande à la causalité intentionnelle et à la causalité résultante. Cette importance se mesure à l'aune des consignes de Savall et Zardet (2004) concernant la construction d'un corps d'hypothèses de recherche trilogique ou triptyque : à la fois descriptives, explicatives et prescriptives (cf. méthodologie, projet de recherche, définition et fonction, influence d'idéologies, idéologie de corps d'hypothèses, p. 92).

**Simon, Argyris et Savall :**  
**Positionnement dans la théorie du changement par téléologie**

Simon, Argyris et Savall sont positionnés dans la théorie du changement par téléologie.

La théorie du changement par téléologie est l'une des quatre « *Théories idéales-types explicatives du développement et du changement organisationnel* », modélisées par Van de Ven et Poole (1995, p. 520, résumé par Durieux 2009, p. 303-305). La théorie idéale-type du changement par Téléologie se définit brièvement par les mots clés suivants : « *enactment, construction sociale, consensus et cycle d'insatisfaction, recherche/interaction, définition des objectifs, mise en œuvre* ». Cette théorie décrit « *une progression construite [qui] émerge au fur et à mesure que le changement se déroule [, avec des] évolutions discontinues et imprévisibles [...]. Le modèle téléologique [est] un cycle de formulation, de mise en œuvre, d'évaluation, et de modification des objectifs, sur la base de ce qui a été appris par l'entité.* ». Le changement « *construit [...] au fur et à mesure* » s'oppose au changement « *prescrit a priori [...] par des lois déterministes et probabilistes* ».

Les notions de changement construit et prescrit renvoient respectivement à la démarche émergente et délibérée. Quant à la notion d'entité, il s'agit de l'« *unité de changement* » ou plus précisément du « *niveau de l'organisation : individu, groupe, organisation, population et même de grandes communautés d'organisation.* » (Van de Ven et Poole, *ibid.*).

Les trois autres théories idéales-types explicatives du développement et du changement organisationnel, en plus de la théorie du changement par Téléologie, sont les suivantes : la théorie du changement par Dialectique (« *pluralisme, diversité, confrontation et cycle de thèse, antithèse, conflit, synthèse* ») ; la théorie du changement par Évolution (« *densité de population, sélection par l'environnement, compétition et cycle de variation-sélection-rétention* ») ; la théorie du changement par Cycle de Vie (« *programme immanent, régulation, conformité et cycle de lancement, croissance, maturité, déclin* »). Les mots clés entre parenthèses qui définissent brièvement les théories, sont toujours repris de Van de Ven et Poole (*ibid.*).

Comme la théorie du changement par Téléologie, la théorie du changement par Dialectique est également de l'ordre du « *construit [...] au fur et à mesure* » (Van de Ven et Poole, *ibid.*). Simon, mais surtout Savall et Argyris sont également positionnés dans cette théorie Dialectique (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, raisonnements constructifs, auteurs principaux, p. 239). Contrairement à la théorie du changement par Téléologie, la théorie de changement par Évolution et Cycle de Vie sont de l'ordre du « *prescrit a priori [...] par des lois déterministes et probabilistes* » (Van de Ven et Poole, *ibid.*).

### **3. SUJETS ET CHAMP : Dirigeants des Organisations**

#### **3.1. SUJETS**

Les sujets de recherche désignent la population des « dirigeants » (décideurs, managers...) de tous niveaux hiérarchiques et de toutes fonctions.

Dans une acception large, un dirigeant est un responsable de tout ou partie d'une organisation, qui peut être appelé, par ordre alphabétique : actionnaire, agent de maîtrise, autoentrepreneur<sup>1</sup>, chef, décideur, directeur, encadrant, gérant, leader, manager, praticien, président, référent, représentant légal, responsable, travailleur indépendant<sup>1</sup>...

Dans tous les cas, un dirigeant est le supérieur hiérarchique de quelqu'un et/ou le subordonné de personne. Ainsi, la définition d'un dirigeant (décideur, manager...) n'inclue pas les membres d'une organisation qui ont un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques mais qui n'ont pas de subordonnés ; même si « *tous les acteurs de l'entreprise réalisent des actes décisifs* » (Savall et Zardet, 2010, p. 86).

<sup>1</sup>Cependant, la définition d'un dirigeant n'inclue pas les autoentrepreneurs et travailleurs indépendants qui ont un lien de dépendance équivalent à un lien de subordination avec un seul client. Cela est par exemple le cas pour la plupart des chauffeurs de l'entreprise Uber qui n'ont pas de subordonnés, alors que leur donneur d'ordre unique représente virtuellement un supérieur hiérarchique.

Les termes les plus utilisés dans cette thèse pour faire référence aux sujets de recherche, sont, par ordre de fréquence : dirigeants, décideurs et managers.

### 3.2. CHAMP

Le champ de recherche désigne la population des « organisations » (entreprises et associations) de toutes tailles et de tous secteurs d'activités.

Une organisation est une entité hiérarchico-fonctionnelle de ressources, objectifs et indicateurs de résultats humains et artificiels, plus ou moins nombreux, négociés, conscients, formalisés, précis, cohérents, impératifs, stables et prévisibles... La principale ressource d'une organisation est l'ensemble des personnes qui consacrent leur temps et énergie à faire vraiment ou faussement de leur mieux pour s'entraider à atteindre leurs objectifs.

Cette définition d'une organisation est une description de ce que sont les organisations, et non une prescription de ce qu'elles devraient être.

Cette définition met notamment en exergue : les « *contradictions internes dans les objectifs ultimes ou dans les moyens retenus* » (Simon, 1945/1983, p. 59) ; la « *compatibilité entre le projet de chacun et la stratégie collective de l'organisation* » (Savall et Zardet, 1985, in Savall et al. 2015, p. 139-140) ; les différences entre « *théories professées et théories d'usages* » (Argyris et Schön, à partir de 1974, in Argyris, 1995/2003, p. 68) et les « *routines défensives* » (Argyris, à partir de 1985, in Argyris, 1995/2003, 2002). Les notions de contradiction, compatibilité ou différence sont développées par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, double contrainte, p. 231).

Une organisation, qu'il s'agisse de son tout ou de ses parties, peut être appelée, par ordre alphabétique : association, centre de profit, comité, commission, département, entreprise, équipe, groupe, filiale, service, succursale, projet, réseau...

Une organisation n'est pas seulement une entreprise à but lucratif (entreprise au sens strict) ; une organisation peut également être une association à but non lucratif (dites « loi de 1901 » en France).

Une organisation appartient à l'une des quatre catégories de taille officielle, selon un critère d'effectif salarié, de chiffre d'affaires ou de total de bilan (cf. infra : encadré I.3.2.) Chacune des quatre catégories d'entreprises emploient entre 20% et 30% des salariés (cf. infra : tableau I.3.2.).

Les termes les plus utilisés dans cette thèse pour faire référence au champ de recherche, sont, par ordre de fréquence : organisation et entreprise.

**Encadré I.3.2.**

**Critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise**  
(source : site internet legifrance.gouv.fr, données relevées au premier semestre 2016)

*Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux « critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique [...] : La notion d'entreprise utilisée pour l'application [...] de la loi de modernisation de l'économie [est] la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision [...].*

- *« La catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :
  - d'une part occupent moins de 10 personnes ;
  - d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.*
- *La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui :
  - d'une part occupent moins de 250 personnes ;
  - d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.*
- *La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui :
  - d'une part occupent moins de 5 000 personnes ;
  - d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.*
- *La catégorie des grandes entreprises (GE) est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes. ».*

**Tableau I.3.2. Catégories d'entreprises implantées en France**

Caractéristiques \ Catégories	Microentreprise (ME)	Petite ou Moyenne Entreprise (PME)	Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)	Grande Entreprise (GE)	Ensemble
Effectif salarié par entreprise (nombre de personnes à temps plein ou partiel)	Moins de 10	Entre 10 et 250 (non inclus)	Entre 250 et 5000 (non inclus)	5000 et plus	De moins de 10 à plus de 5000
Pourcentage des effectifs salariés	Environ 25% (entre 20 et 30%)	Environ 25% (entre 20 et 30%)	Environ 25% (entre 20 et 30%)	Environ 25% (entre 20 et 30%)	100%
Nombre d'entreprises	3 001 329	137 534	4 959	243	3 144 065
Pourcentage des entreprises	Environ 95% (95,460%)	Environ 4% (4,374%)	Environ 0,2% (0,157%)	Environ 0,01% (0,008%)	100%
Ratio des entreprises	Plus de 9 entreprises sur 10	Moins de 1 entreprise sur 20	Moins de 2 entreprises sur 1 000	Moins de 1 entreprise sur 100 000	« 10 entreprises sur 10 »

Entreprises y compris autoentrepreneurs dont l'activité principale est non agricole et hors administrations publiques.

Adapté de l'Insee, Ésane, Clap, Lifi, 2011 – données relevées au premier semestre 2016 sur le site internet officiel de l'Insee.

## 4. OBJECTIFS et QUESTIONS

### 4.1. OBJECTIFS :

#### Positionnement prescriptif, Ébauche et Test d'un modèle-outil...

Les objectifs de recherche sont le positionnement prescriptif, l'ébauche et le test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour les dirigeants des organisations.

#### a) Positionnement prescriptif

Le positionnement prescriptif du modèle-outil consiste à le « placer » (situer, contextualiser...) en hypothèse prescriptive au sein d'un corps d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

#### b) Ébauche

L'ébauche du modèle-outil consiste à :

- « collecter » (extraire, récupérer, recueillir...);
- « créer » (composer, générer, imaginer, inventer...);
- « trier » (cataloguer, classer, coder, répertorier, structurer...);

des Stratégies de Décision dans un modèle-outil qui ambitionne d'être :

- une carte cognitive des cartes cognitives des dirigeants ;
- une check-list indicative des façons de prendre des décisions managériales ;
- un programme GPS ou une méthode TRIZ pour la résolution de problèmes de gestion.

En rappel (cf. problématique, objet, stratégies de décision, notions d'injonctions-questions, p. 48) : le programme informatique GPS (*General Problem Solver*) créé par Newell, Shaw et Simon (1958/1959) concerne la résolution de problèmes en général ; la méthode TRIZ (*Theorya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch*) créée par Altshuller (1948) concerne la résolution de problèmes d'innovation.

#### c) Test

Le test du modèle-outil consiste à « mesurer » ses performances.

## **4.2. QUESTIONS :**

### **Comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?**

#### **a) Question centrale**

La question centrale de recherche est la suivante : « Trouver et choisir de meilleures solutions avec autant ou moins de ressources : comment augmenter l'efficacité du processus de décision ? ».

Le terme « efficacité » se définit brièvement par différence avec le terme « efficacité ».

Il y a efficacité quand on atteint des objectifs, alors qu'il y a efficacité quand on les atteint avec moins de ressources investies, ou quand on les dépasse avec autant de ressources investies.

L'efficacité qualifie le résultat d'un investissement, alors que l'efficacité qualifie le retour sur investissement, c'est-à-dire le ratio entre l'investissement et son résultat.

De manière lapidaire, on peut écrire qu'être efficace, c'est « faire plus avec moins ».

**b) Questions périphériques**

Un certain nombre de questions périphériques sont posées autour de la question centrale.

Qu'est-ce qui se passe dans la tête des dirigeants lorsqu'ils sont face à des problèmes ?...

Quelles sont les Stratégies de Décision des dirigeants ?...

Les dirigeants sont-ils grandement ou faiblement conscients de leurs Stratégies de Décision ?...

Quelles sont les Stratégies de Décision qui amènent les dirigeants et leur organisation à sortir d'un problème, à y rester embourbé ou même à y succomber ?...

Certaines Stratégies de Décision sont-elles bénéfiques ou toxiques pour les dirigeants : les dirigeants gagnent-ils à utiliser certaines Stratégies de Décision plutôt que d'autres ?...

Quels sont les « *coûts visibles ou cachés* » (Savall, 2010, entre autres références) du processus de décision ?...

Quels sont les « *coûts cachés* » des « *pensées cachées* » (« *évitement et dissimulation* », Argyris, 1995/2003, entre autres références) ?...

« *Je pense donc je suis* » (Descartes, 1637) certes ; mais quand les dirigeants et leurs collaborateurs « *pensent* », ils « *dépensent* » du temps, de l'argent et de l'énergie humaine ; donc que leur rapporte cette dépense ?...

Que rapporte aux dirigeants leur investissement dans le processus de décision ?...

Les dirigeants gagnent-ils à investir davantage de temps, d'argent et d'énergie humaine dans le processus de décision ?...

Quand les dirigeants ont trouvé une solution « *satisfaisante* » (Simon, 1996/2004, entre autres références), est-ce que cela vaut la peine d'en chercher une meilleure ?...

Un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes peut-il aider les dirigeants à augmenter la performance du processus de décision ?...

Une partie du suspens est levée dès à présent en annonçant que cette thèse ne répond pas à ces questions de manière totale et inconditionnelle. Néanmoins, cette thèse apporte des éléments de réponses substantiels et contingents.

## Chapitre II. MÉTHODOLOGIE :

### Recherche hypothético-déductive sous influence qualimétrique

Dans le deuxième chapitre, la méthodologie de recherche est présentée en sept sections : le projet de recherche, la revue d'intuition, le dialogue inter-chercheurs, la revue de littérature, la critique de recherche, et les autres activités de recherche. En résumé, la méthodologie de cette recherche correspond à une recherche hypothético-déductive sous influence qualimétrique.

Chaque activité de recherche est présentée :

- a) d'abord « en théorie », de manière générale, pour tout travail de recherche (définition et fonction de l'activité de recherche concernée) ;
- b) puis « en pratique », de manière spécifique, pour cette préparation de thèse (réalisation de notre activité de recherche concernée).

La présentation « en théorie » de chaque activité de recherche comprend au moins en introduction des citations et références à l'ouvrage de Savall et Zardet (2004), intitulé « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe.* ». Car cet ouvrage a fortement influencé la méthodologie de cette thèse. Ainsi, cet ouvrage a été décomposé (décortiqué, découpé, déconstitué...) – des morceaux ont été choisis ; et cet ouvrage a été recomposé (re-cortiqué, recollé, reconstitué...) – les morceaux choisis ont été replacés dans ce chapitre de thèse (au sein de la présentation « en théorie » de chaque activité de recherche).

## 1. PROJET DE RECHERCHE :

### Tableau de bord des activités de recherche sous l'influence d'idéologies

#### a) Définition et fonction du projet de recherche

Un projet de recherche est un tableau de bord des activités de recherche, influencé par des idéologies. L'expression « tableau de bord des activités de recherche » est le raccourci de l'expression « tableau de bord de pilotage de la chaîne de valeur des activités de recherche ».

#### i. Tableau de bord

- Aperçu général du tableau de bord

« On pourrait assimiler la conduite d'un processus de recherche au pilotage d'un projet stratégique, qui nécessite une vision prospective et une démarche heuristique. [...] Ainsi le chercheur se doit de définir des objectifs à moyen et long termes, [...] de choisir un cheminement, [...] et des indicateurs de pilotage [, contenu dans] un tableau de bord de pilotage. [...] Un indicateur est la résultante d'un petit nombre d'informations qui [sont] particulièrement signifiantes... » (Savall et Zardet, 2004, p. 162, 265 ; 2010, p. 85).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Un projet de recherche est une activité à la fois délibérée (planifiée) et émergente (chemin faisant) : « *vision prospective* » et « *démarche heuristique* » (Savall et Zardet, ibid.).

Le tableau de bord représente la pierre angulaire et la boussole de la recherche. Il centralise (rassemble, regroupe, réuni, fédère, résume, synthétise...) et conduit (oriente, dirige, conduit, guide...) les autres activités de recherche avec lesquelles il interagit. Il influence l'avancée des autres activités, qui l'influence en retour.

---

- **Documents indicateurs du tableau de bord**

Un projet de recherche contient des documents indicateurs de pilotage concernant :

- d'une part, la « planification dans le temps des activités de recherche » (notion de calendrier, planning, programmation...), à savoir :
  - le planning des actions prioritaires pour les années à venir,
  - le planning des actions prioritaires pour les 6 mois à venir,
  - la fiche de calibrage de temps imparti aux actions à venir,
  - la fiche d'engagements (fiche de résolutions) à réaliser des actions pour les jours et semaines à venir,
  - la programmation des jours et plages horaires attribués aux actions à venir (reportée sur un agenda) ;
- d'autre part, le « plan général et détaillé du document de recherche » (notion d'architecture, conception, construction, design...), à savoir :
  - le titre de la recherche en une ou plusieurs lignes (indicateur d'avant problématique),
  - le sommaire en une page (indicateur d'avant problématique),
  - le cadre théorique en une page (indicateur de problématique),
  - la question centrale en une phrase (indicateur de problématique),
  - les objectifs en une page (indicateur de problématique),
  - l'hypothèse centrale en quelques phrases sur une page (résumé du corps d'hypothèses – indicateur de résultats),
  - le corps d'hypothèses en cent ou deux cents mots clés sur une page (résumé déployé-schématisé du corps d'hypothèses en une page avec numérotation des hypothèses – indicateur de résultats),
  - le résumé des protocoles de terrain de recherche (indicateur de méthodologie),
  - les notes de synthèse, schémas, diagrammes, tableaux... considérées très importantes (indicateurs de problématique, méthodologie, résultats ou discussion).

Ces documents indicateurs sont en partie ceux que recommandent Savall et Zardet (2004, chapitre 6, p. 265-308) ; et doivent être rangés dans un classeur ou dossier de pilotage que le chercheur a en permanence à portée d'« yeux et de mains ».

## ii. Activités de recherche

### • Chaîne de valeur des activités de recherche

**Une chaîne de valeur des activités de recherche a été modélisée en associant différents concepts et auteurs** (cf. infra : figure II.1.a.ii.) :

- le « *tourbillon de l'innovation* » (Akrich, Callon et Latour, 1988) ;
- la « *moelle-ossature des sept clés de l'organisation* » (Peters et Waterman, 1982/83) ;
- la « *chaîne de valeur* » de l'organisation (Porter, 1985/1986) ;
- les grands thèmes de l'« *approche qualimétrique* » (Savall et Zardet, 2004) ;
- le « *modèle IDC(E)* » en phases successives et répétitives (Simon, 1960/65/77/80).

**La chaîne de valeur des activités de recherche comprend un ensemble d'activités de soutien pour neuf activités principales, par ordre d'importance chronologique :**

- 1. Projet de Recherche,**
- 2. Revue d'Intuition,**
- 3. Dialogue Inter-Chercheurs,**
- 4. Revue de Littérature,**
- 5. Terrain de Recherche,**
- 6. Critique de Recherche,**
- 7. Plan du Document,**
- 8. Rédaction du Document,**
- 9. Édition du Document.**

Le terme « document » désigne un document de recherche, qui peut être : un document de travail (ni communiqué, ni publié), une communication (à un atelier, séminaire, colloque...) ou une publication (article, ouvrage, thèse...).

Les activités principales, ou activités de base (numérotées de 1 à 9) sont réalisées de manière plus ou moins : successives (linéaire, en ligne droite unique, en séquences non-répétées...), ou récursives (circulaire, en boucles multiples, en séquences répétées/répétitives, en concomitance, quasi-simultanément...).

Les activités de soutien, ou activités supports des activités principales, se réalisent en concomitance avec les activités principales.

Les activités « moelles » du document de recherche – revue d'intuition, dialogue inter-chercheurs, revue de littérature, terrain de recherche – collectent et traitent des idées ou données surtout sur le fond ; tandis que les activités « ossatures » du document de recherche – projet de recherche, critique de recherche, plan du document, rédaction du document, édition du document – traitent des idées ou données surtout sur la forme.

**La valeur finale de la chaîne de valeur des activités de recherche est la qualité des connaissances produites, contrôlable par une douzaine de critères.**

- **Connaissances produites par la chaîne de valeur des activités de recherche**

Tout traitement d'idées ou données, produit des connaissances de qualité espérée supérieure aux idées ou données collectées.

Dans une acception large, le terme « connaissances » a pour brève définition l'expression « ensemble d'idées ou données », et a pour synonyme le terme « théorie ».

Savall et Zardet (2004) distinguent implicitement ou explicitement une dizaine de types d'idées, données ou connaissances (ensemble d'idées ou données) aux orientations (côtés, bornes, pôles...) plus ou moins en opposition (divergence, contradiction, tension...). Une idée, donnée ou connaissance peut ainsi être :

- de « fond » (contenu, essence), vs. de « forme » (contenant, apparence) ;
- « majeure » (importante, forte, clé...), vs. « mineure » (secondaire, de détail...) ;
- « brutes » (vierges, collectées en l'état, telles qu'émissions...), vs. « nettes » (traitées (interprétées, analysées/découpées, synthétisées/regroupées...) ;
- « primaire » (de première main, collectée directement auprès des acteurs/praticiens du terrain de recherche...), vs. « secondaire » (de seconde main, collectée indirectement par l'intermédiaire de la revue de littérature ou du dialogue inter-chercheurs) ;
- « ancienne » (reproduisante, existante à l'identique...), vs. « nouvelle » (rénovante ou innovante, innovation incrémentale ou radicale, relative ou absolue, originalité marginale ou relative, connaissance redéfinie ou définie...) ;
- « postulative » (postulant), vs. « contemplative » (contemplant), « descriptive » (décrivant), vs. « explicative » (expliquant), « interprétative » (interprétant), « compréhensive » (aidant à comprendre), vs. « prédictive » (prédisant), « prescriptive » (prescrivant), « normative » (donnant des normes), vs. « transformative » (aidant à transformer) ;
- « universelle » (générique) vs. « contextuelle » (contingente) ;
- « académique » (ayant un intérêt pour les scientifiques-enseignants-chercheurs, plutôt issue de la recherche fondamentale, théorique...), vs. « managériale » (ayant un intérêt pour les managers-praticiens-acteurs, plutôt issue de la recherche appliquée, pratique...) ;
- « substantielle » (relative aux questions posées et réponses apportées, figurant dans les parties problématiques, résultats et discussion d'un document de recherche), vs. « méthodologique » (relative à la façon de poser les questions et d'apporter des réponses, figurant dans la partie méthodologie et discussion d'un document de recherche) ;
- « apport » (procurant un intérêt présent), vs. « limite et perspective » (proposant un intérêt futur) ;
- de « bonne qualité », ou de « mauvaise qualité ».

Ces types d'idées, données ou connaissances sont similaires voire identiques aux types de recherche.

**Figure II.1.a.ii. Chaîne de valeur des activités de recherche :****Activités successives ou récursives en interactivité avec le projet de recherche**

D'après Akrich et al. (1988), Peters et Waterman (1982/83), Porter (1985/86), Savall et Zardet (2004), Simon (1960/65/77/80)

<b>VALEUR FINALE</b>	<b>Qualité des connaissances produites :</b> Validité \ Fiabilité \ Traçabilité \ Honnêteté \ Mesurabilité \ Généralisabilité Explicitabilité \ Nouveauté \ Intemporalité \ Lisibilité \ Visibilité \ Attractivité		
<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> Collecte (C) et Traitement (T) des idées et données sur le fond et la forme :  - Moelle (2, 3, 4, 5) : C + T = fond > forme  - Ossature (1, 6, 7, 8, 9) : T = forme > fond	<b>9. Édition du Document</b> →	<b>2. Revue d'Intuition</b> →	<b>3. Dialogue Inter-Chercheurs</b>  ↓
	↑  <b>8. Rédaction du Document</b>	↔↗      ↕      ↗↖  ← <b>1. Projet de Recherche</b> → →      ←	<b>4. Revue de Littérature</b>  ↓
	↑  <b>7. Plan du Document</b>	← <b>6. Critique de recherche</b>	← <b>5. Terrain de Recherche</b>
<b>ACTIVITÉS DE SOUTIEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités d'autofinancement professionnel ou activités de subvention de recherche</li> <li>- Activités administratives, d'enregistrement et de rangement</li> <li>- Achat et maintenance de matériels de bureaux et équipements informatiques</li> <li>- Prise de rendez-vous, transports et déplacements</li> <li>- Participation à des sessions de formation</li> <li>- Participation aux événements de l'université et du laboratoire de recherche</li> </ul>		

### iii. Influence d'idéologies : Exemple de l'approche qualimétrique

*« L'une des qualités épistémologiques majeures d'une recherche d'intention scientifique est le souci d'explicitation par le chercheur de ses propres idéologies, souvent cachées [...], ou de ses « conceptualisations implicitement normatives » selon l'expression aujourd'hui célèbre de François Perroux (1970). Toute connaissance est a priori idéologiquement connotée. [...] Cela pose problème, dès lors que le chercheur-observateur n'est plus apte à reconnaître comme tel son filtre épistémique. [...] Dans son observation scientifique, le chercheur fait intervenir, le plus souvent inconsciemment, des variables qui connotent son observation : il s'agit de ses coordonnées intellectuelles, socioculturelles et affective. En prendre conscience lui facilite l'examen critique de la qualité des informations. [...] Une observation n'est jamais neutre : il existe toujours une théorie qui précède l'observation et qui la sous-tend, ce qui suppose que le chercheur soit conscient de ce phénomène implicite. [...] L'une des techniques dans le travail scientifique consiste à transformer les idéologies détectées soit en hypothèses restant à vérifier, soit en postulat, assertion considérée vraie par commodité ou allégerance imprudente, et partant, non démontrée dans le processus de la recherche. [...] Un postulat [est un] principe considéré comme vrai par le chercheur qu'il n'entend pas démontrer dans sa recherche [...]. L'observateur-chercheur doit prendre conscience des registres selon lesquels il pense et perçoit, faute de quoi son appartenance socio-culturelle risque de se muer en un ethnocentrisme producteur de jugements de valeur aveugles et d'idéologies inconscientes. Un autre danger qui guette le chercheur est celui de son affectivité, qui peut le conduire, le plus souvent inconsciemment, à adhérer à tel acteur plutôt qu'à tel autre, à épouser la représentation de tel corps social avec lequel il se sent des affinités » (Savall et Zardet, 2004, p. 141-143, 171, 183, 345).*

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Un chercheur est toujours influencé plus ou moins consciemment par des idéologies psychologiques ou sociologiques : conceptualisations implicitement normatives, filtres épistémiques, connaissances connotées, coordonnées intellectuelles, socio-culturelles et affectives, théories sous-tendues, registres de pensée et perception, jugements de valeur, adhésion à des représentations... Les aspects prescriptifs sont résumés par ailleurs (cf. infra : conversion des idéologies).

Dans une acception large, le terme idéologie est synonyme de : approches, démarches, méthodologies, paradigmes, perspectives, théories... incluant des principes, lois, règles, procédures... Les idéologies sont des structures mentales, ou valeurs directrices et stratégies d'action, voire des tactiques d'action. Les termes « idéologies » et « méthodologies » peuvent se différencier : l'idéologie est un ensemble d'idées relativement abstraites et permanentes ; alors que la méthodologie est un ensemble d'idées relativement concrètes et changeantes, à mettre en œuvre dans un certain ordre.

L'approche ou démarche qualimétrique est une idéologie influente conceptualisée par Henri Savall et Véronique Zardet (2004) dans leur ouvrage intitulé : « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe* ». L'approche qualimétrique propose une méthodologie de recherche intégrative et contemporaine en sciences de gestion, comprenant notamment une méthodologie de quantification du qualitatif, ainsi que des éléments épistémologiques. De plus, cette approche repose sur trois principes ou concepts : la contingence générique, l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire.

- **Idéologie intégrative :  
Synchrétisme des sciences de gestion**

*« Les réflexions et débats épistémologiques en sciences de gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre les pôles tels que positivisme/constructivisme, induction/déduction, découverte/justification. [...] Le progrès scientifique [...] exige que l'on surmonte [...] les guerres de religions méthodologiques et épistémologiques ainsi que les exécutions sommaires entre partisans opposés [...]. Finissons-en avec les oppositions binaires, [...] l'approche qualimétrique est un essai œcuménique [et] pacificateur [...] pour adopter une posture dialectique, holistique et synthétique... »* (Savall et Zardet, 2004, p. 21-22, 24, 52, 251).

En résumé et développement de Savall et Zardet (ibid.), l'approche qualimétrique est une idéologie intégrative (d'intégration, de combinaison, de mixage, de convergence...) des diverses idéologies de recherche. En d'autres termes, l'approche qualimétrique défend le synchrétisme des sciences sociales et notamment des sciences de gestion. De manière lapidaire, l'approche qualimétrique est une idéologie intégrative anti-intégrisme, ou combinatoire anti-combines.

Savall et Zardet (2004) mentionnent implicitement ou explicitement une douzaine de types de recherche aux orientations (côtés, bornes, pôles...) en opposition (divergence, contradiction, tension...).

La recherche en sciences sociales et notamment en sciences de gestion peut ainsi être :

- « positiviste » (objectiviste) vs. « constructiviste » (phénoménologique, subjectiviste) ;
- « déductive » (hypothético-déductif / logico-déductif / partant de matériaux bibliographiques / de la littérature / de dialogues inter-chercheurs) vs. « inductive » (hypothético-inductif / logico-inductif / empirico-inductif / partant de matériaux expérimentaux / expérimentiques / du terrain) vs. « intuitive » (partant de matériaux mnésiques / en mémoire / de l'intuition) vs. « abductive » (combinant déductive et/ou inductive et/ou intuitive) ;

- exploratoire (de découverte / d'exploration) vs. confirmatoire (de justification / vérification / accumulation / saturation) vs. réfutatoire (de réfutation / falsification / contradiction) ;
- « fondamentale » (théorique, académique, pour les scientifiques-enseignants-chercheurs...) vs. « appliquée » (pratique, managériale, pour les managers-praticiens-acteurs...) ;
- « conceptuelle » (sur le sens, théorique...) vs. « ingénierique » (sur les outils...) ;
- « en laboratoire » pour la revue de littérature vs. le terrain de recherche (in vitro : empirique / en simulation vs. expérimentale vs. opérationnelle) vs. « sur le terrain » (in vivo / en situation : observation-participante vs. expérimentation / intervention / action) ;
- « contemplative » (descriptive / consécutive vs. explicative / interprétative / compréhensive) vs. « transformative » (prescriptive / normative / prédictive) ;
- « planifié » (délibéré, programmé, algorithmique...) vs. « émergente » (chemin faisant, heuristique, par tâtonnement, itérative...) ;
- « linéaire » (successive, séquentielle, étape après étape...) vs. « circulaire » (en boucles répétitives, récursives, rétroactives ; en alternance ; en concomitance...)
- « transversale » (courte durée, en coupe/observation instantanée, en photographie unique...) vs. « longitudinale » (longue durée, de plusieurs années, en observation processuelle, tel un film, en continu ou périodicité fréquente...) vs. « transversales successives » (en coupes/observations instantanées dynamiques, en périodicité mensuelle, trimestrielle ou annuelle...)
- « quantitative » (sur des échelles métriques : d'intervalles, scalées ; sur des nombres, unités financières...) vs. qualimétrique (quantifiant le qualitatif vs. qualifiant le quantitatif) vs. « qualitative » (sur des échelles : nominales, ordinales non métriques ; sur des textes, discours, mots, idées, thèmes...)

Il y a souvent une concordance entre les types de recherche présentés ci-dessus du côté gauche versus une concordance entre les types de recherche présentés ci-dessus du côté droit.

Cependant, il est possible et même recommandé par Savall et Zardet (2004) de combiner à la fois les types de recherche et leurs orientations ; pour favoriser la triangulation, voire la multi-angulation, tant dans la collecte que dans le traitement des idées et données ; et in fine produire des connaissances de qualité.

- **Idéologie « contemporaine » :**  
**Dans l'air du temps**

« Micallef (1990), Martinet (1990), David (2000) et quelques autres considèrent que [les] oppositions marquées sont dépassées lorsqu'on observe les pratiques réelles de recherche. [...] David prône la coexistence possible d'une vision positiviste et d'une vision constructiviste des sciences de gestion, et l'intégration de différentes approches et méthodes au sein d'un même schéma conceptuel. » (Savall et Zardet, 2004, p. 52).

En résumé et développement de Savall et Zardet (ibid.), l'approche qualimétrique est une idéologie contemporaine, puisque le syncrétisme, l'intégrativisme ou l'intégrativité, caractérisant l'approche qualimétrique, est dans l'air du temps : des auteurs ont remarqué et encouragé cette tendance depuis une vingtaine d'années.

Usunier et al. (1993, p. 32, 37) confirment cette idée à propos du positivisme et du constructivisme (la phénoménologie) : « Il n'est pas possible d'identifier un auteur qui souscrive complètement à toutes les vues associées à une même position. Il arrive même parfois qu'un auteur d'un camp diffuse les idées qui appartiendraient normalement à l'autre camp. [...] De façon croissante, une évolution se fait jour parmi les chercheurs en gestion qui développent des méthodes et approches intermédiaires, qui établissent un pont entre les deux points de vue extrême. ».

Si Savall et Zardet n'ont pas le monopole du syncrétisme, de l'intégrativité ou de l'intégrativisme, en sciences de gestion, le mérite leur revient tout de même d'en avoir le leadership, car : ils l'ont conceptualisé par le menu avec l'approche qualimétrique ; et ils l'ont opérationnalisé au quotidien avec les recherches-interventions socio-économiques. L'intégrativité de l'approche qualimétrique rime d'ailleurs avec la multi-dimensionnalité de la théorie socio-économique : « La théorie socio-économique [est] transversale par rapport aux différents domaines traditionnels du management [...]. Elle est donc globale et multidimensionnelle. » (Savall et Zardet, 2010, p. 26-27). L'inverse est aussi vrai : l'approche qualimétrique est multidimensionnelle et la théorie socio-économique est intégrative. Au passage, les termes « quali-métrie », « recherche-intervention » et « socio-économie » sont des contractions ou associations de deux notions traditionnellement opposées.

En outre, trois auteurs semblent avoir influencé la conception de l'approche qualimétrique. Piaget (1981) avec son « *Épistémologie des sciences de l'homme* », et Usunier et al. (1993) avec leur « *Introduction à la recherche en Gestion* », sont deux auteurs parmi les plus souvent cités par Savall et Zardet (2004), respectivement une vingtaine et une dizaine de fois. Quant à Morin avec son « *Introduction à la pensée complexe* » (1990/1996), il est cité par Savall et Zardet (2004) pour défendre la « *pluralité des méthodes* » (p. 104) et regretter les « *représentations fragmentaires* » (p. 177-178) des sciences de gestion, qui sont des idées fortes de l'approche qualimétrique.

- **Idéologie « de quantification du qualitatif » :**  
« Quali-métrie »

*« Comment traiter des données collectées qualitatives, c'est dire des données correspondant à des variables mesurées sur des échelles nominales [(de noms)] ou ordinales non métriques [(d'ordre, classement, rang)], contrairement aux données quantitatives collectées avec des échelles d'intervalle [(scalées)] et de proportion [(ratio)] ? [...] L'approche qualimétrique [consiste] à reconnaître que l'essence des informations traitées au cours du processus scientifique d'élaboration des connaissances est simultanément qualitative (s'exprimant par des mots-clés [et idées]) et quantitative [(valeurs numériques), nombre-clés et traitement mathématique). Dans la modélisation qualimétrique la forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié [...] et d'explicitier clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite, ses nuances et ses limites. La forme quantitative apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié. [...] Un texte, quel qu'il soit : une idée, un énoncé, une règle de connaissance, [...] une communication [...], un message... est un ensemble composite d'informations qualitatives, quantitatives et financières (qQFi). Les informations qualitatives sont exprimées en mots-clés sans échelles cardinales, les informations quantitatives en nombres, hors unité monétaires, et les informations financières en unités monétaires. [...] Un mot-clé [...] constitue une espèce de nombre. Cette dimension quantitative émergente ou « cachée » évoque une fourchette de nombre. C'est ainsi que l'appellation « très fort » suggère implicitement 80% ou plus d'un phénomène [...] étudié. [...]. Si la forme première des matériaux collectés est à dominante qualitative, il convient que le chercheur traite les informations primaires pour en structurer les résultats sous forme qualitative [en thèmes, sous-thèmes, idées forces, idées clés], mais aussi quantitative et financière [...]. À contrario, si la forme première est à dominante financière, le chercheur doit s'efforcer de compléter ces résultats [...] en y insérant des résultats qualitatifs et quantitatifs qui éclaireront [...] le sens et l'origine des résultats financiers » (Savall et Zardet, 2004, p. 21-22, 81, 103, 216, 257, et 4<sup>ème</sup> de couverture).*

En résumé et développement de Savall et Zardet (ibid.), l'approche qualimétrique est une méthodologie de quantification du qualitatif, qui consiste à collecter-classer-calculer :

- collecter des mots et phrases des acteurs de l'organisation communiqués par écrits, paroles, ou même comportements (traduits en mots et phrases par le chercheur) ;
- collecter des mots et phrases des chercheurs/scientifiques communiqués généralement par des publications (articles, ouvrages, thèses...) ;
- classer ces mots et phrases par thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes, idées forces, idées clés ;
- calculer le nombre (fréquence d'apparition) des idées ;
- calculer le nombre et la valeur financière (en Euro) des dysfonctionnements et contre-performances versus les orthofonctionnements et performances organisationnelles, qui se « cachent » derrière les idées comptabilisées au préalable.

- **Idéologie de « conversion des idéologies » :**  
**D'implicitement normatif à explicitement indicatif**

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (2004, p. 141-143, 171, 183, 345 – cf. supra : citations introductives du point « influence d'idéologies »).

Une idéologie implicitement normative, ou filtre épistémique, oriente subrepticement la recherche au risque de la biaiser, et se doit d'être convertie en idéologie explicitement indicative.

La conversion d'une idéologie implicitement normative en idéologie explicitement indicative consiste à reconsidérer cette idéologie : soit comme « *une hypothèse restant à vérifier* » (Savall et Zardet, *ibid.*), c'est-à-dire une hypothèse qui doit être validée ou invalidée à certain degré en mobilisant des matériaux de recherche conséquents ; soit comme « *un postulat* » (hypothèse-postulat ou hypothèse postulative), c'est à dire une « *assertion considérée comme vraie [...] non démontrée dans le processus de recherche* » (Savall et Zardet, *ibid.*), mais qui doit tout de même être justifiée à minima.

Le terme « hypothèse » est accolé de manière inhabituelle voire contradictoire au terme « postulat », pour rappeler que tout n'est qu'hypothèse, même un postulat (cf. méthodologie, critique de recherche, définition et fonction, critères de qualité, validité/qualité globale, p. 141).

Les éléments de la partie problématique et de la partie méthodologie d'une recherche sont en principe de l'ordre des hypothèses-postulats ; alors que les éléments de la partie résultats (corps d'hypothèses) sont en principe de l'ordre des hypothèses vérifiées (validées ou invalidées).

- **Idéologie de « différenciation champ-objet » :**  
**Objets complexes**

*« Le thème de la recherche [...] associe champ et objet. [...] La définition d'une recherche en gestion suppose de décider quel objet de recherche sera étudié à l'intérieur du champ. [...] Par exemple, au sein « d'administration territoriales » (champ), quelles sont les pratiques d'amélioration de la « qualité de service » à l'utilisateur (objet). L'objet immatériel (problématiques des situations de gestion) et le champ (l'entreprise ou l'organisation) sont des objets complexes. [...] Le champ désigne le périmètre de la population (d'entreprises, d'acteurs individuels ou collectifs). [Dans] le périmètre [...] de recherche [(cadre théorique – ndr),] l'objet de recherche constitue [...] un thème général [...]. L'objet et le sujet se recouvrent [...] car les pratiques [...] de gestion associent des objets (immatériels) [...] à des êtres humains (sujets). [...] L'objet à étudier [...] présente cette double particularité : il est « complexe », c'est-à-dire qu'il comporte de nombreux éléments et sous-ensembles, assemblés et articulés entre eux selon une structure spécifique qui est en partie visible ou explicite et en partie cachée ou inconnue [...]. L'objet est complexe car de multiples acteurs y interfèrent, avec des enjeux différents. L'objet a ainsi de nombreuses facettes, de nombreuses dimensions, et s'analyse en de nombreuses variables et de très nombreux liens entre ces éléments. [...] Par ailleurs, il est « immatériel », en ce sens qu'il ne se présente pas sous la forme d'un objet palpable. Quelquefois, des éléments matériels constituent une partie de l'objet, à côté de nombreux éléments immatériels... » (Savall et Zardet, 2004, p. 35, 38, 171, 236, 315-316).*

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Le thème de recherche inclut le champ de recherche et l'objet de recherche.

Le champ de recherche inclut la population de recherche et l'objet de recherche.

La population de recherche désigne les organisations et « leurs » acteurs/praticiens.

Les acteurs/praticiens sont des « sujets » au sens « d'individus » (personnes, êtres humains...) parties prenantes (détenteurs d'enjeux, intervenants, *stakeholder*...), en interne (dirigeant, employé...) ou en externe (fournisseur, client...) des organisations.

L'objet de recherche est « un sujet de gestion » au sens de « thème général de management », qui est essentiellement immatériel.

Le champ de recherche et l'objet de recherche sont « des objets » complexes.

- **Idéologie de « corps d'hypothèses » :**  
**Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives**

« On peut considérer trois degrés de complétude d'une recherche : le niveau descriptif, dont la finalité [...] est de décrire un objet de recherche, le niveau explicatif, dont la finalité est de proposer une interprétation à des phénomènes décrits et observés [,] et le niveau prescriptif, dont la finalité [...] est de proposer des actions ou des transformations pour modifier l'état des choses observés. [...] Le corps d'hypothèses permet d'explicitier l'ensemble des variables et des liaisons entre ces variables que le chercheur envisage de valider par sa recherche. [...] Pour chacun des thèmes (territoires), sous-thèmes, sous-sous-thèmes de recherche, des hypothèses [...] vont être formulées selon le triptyque hypothèses descriptives-explicatives-prescriptives. [...] En partant de l'hypothèse centrale [...] le chercheur [...] formule une ou plusieurs « chaînes » d'hypothèses descriptives, explicatives, prescriptives [...]. La Thèse du chercheur (avec un grand T) est concentrée dans un énoncé affirmatif dénommé hypothèse centrale, comportant une idée-clé très dense, dénommée idée-force, qui [est] décomposée en [trois familles de] sous-hypothèses [...]. Le corps d'hypothèses [(corps de connaissances] est une arborescence de déclinaison de l'hypothèse centrale en sous-hypothèses. » (Savall et Zardet, 2004, p. 165, 171-177, 186-195).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Il est recommandé de construire un corps d'hypothèse sur un modèle trilogique ou triptyque, comprenant trois familles (types, natures...) d'hypothèses : « *hypothèses descriptives* », « *hypothèses explicatives* » (« *interprétatives* », « *compréhensives* ») et « *hypothèses prescriptives* » (« *normatives* », « *prédictives* »). Au travers de ces enchaînements d'hypothèses, apparaît la notion d'effet (hypothèses descriptives), de cause (hypothèses explicatives), et les notions de moyens-fins (hypothèses prescriptives).

Savall et Zardet (2004) accorde une grande importance à la notion de « corps d'hypothèses », qui est à la fois la thématique la plus indexée (10 fois sans compter l'indexation du terme « hypothèse ») et la plus traitée (environ 10% du nombre de pages) dans leur ouvrage présentant l'approche qualimétrique. Toutes les thèses dirigées par les équipes de Savall et Zardet doivent suivre rigoureusement ce modèle de corps d'hypothèses pour le coup « normatif ».

Savall et Zardet (2004) dénoncent les recherches exclusivement contemplatives, et prônent les recherches transformatives. Savall déplore parfois avec humour lors de séminaires, qu'un bon nombre de sociologues « peu fréquentables » se contentent de décrire ou d'expliquer des phénomènes nocifs, sans en proposer de remèdes. Comme si un médecin diagnostiquait une maladie à son patient, sans lui remettre d'ordonnance en fin de consultation (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, défaillance des théories de la décision, p. 30). Ainsi leur ouvrage (2004) qui est simplement sous-titré « *observer l'objet complexe* », aurait pu tout aussi bien être sous-titré « *observer et transformer l'objet complexe* ».

- **Idéologie des « trois principes ou concepts » :**  
**Contingence générique, Interactivité cognitive et Intersubjectivité contradictoire**

« *L'approche qualimétrique mobilise trois concepts ou principes [...] : la contingence générique, l'intersubjectivité contradictoire et l'interactivité cognitive...* » (Savall et Zardet, 2004, p. 103).

### **Contingence générique**

Premièrement, « *le concept de contingence générique désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme [...] : un noyau dur de connaissances génériques complété par des périphéries contextuelles issues de cas différents....* » (Savall et Zardet, 2004, p. 250-251, 388). Une suite à cette citation détaille le principe de contingence générique (cf. infra : encadré II.6.a.).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

La contingence générique est un principe de généralisation des contextes qui a une ambition d'universalité relative.

Le chercheur qui suit ce principe doit : chercher les points communs non-apparents (génériques), dans des situations apparemment différentes (contingence), en utilisant une méthodologie commune, en accumulant des matériaux différents, et en les combinant à des raisonnements différents (déductifs, inductifs, intuitifs et abductifs) en lien avec des matériaux qui le sont autant.

La contingence générique combine une dimension du paradigme constructiviste et une dimension du paradigme positiviste : la contingence relevant plutôt du premier, le « générisme » relevant plutôt du second.

**Encadré II.1.a.iii Détail du principe de contingence générique**

(Savall et Zardet, 2004, p. 250-251, 388)

*Au lieu de considérer qu'une étude au sein d'une entreprise est nécessairement contingente et contextualisée, ne peut-on considérer qu'un cas constitue le début d'une série statistique, ou un élément dans une population d'entreprises que l'on ambitionne d'étudier dans un programme de recherches cumulatives ? Des programmes de recherches cumulatives qui adoptent une méthodologie similaire pour traiter la même problématique dans des entreprises différentes permettent en effet de constituer au fur et à mesure une série de données, et donc de construire des informations et des connaissances génériques sur la base d'un ensemble de cas. [...] Les connaissances génériques correspondent aux invariants ou régularités que le chercheur s'efforce de trouver en observant avec persévérance son objet de recherche et ses métamorphoses [...]. Lorsque le chercheur dispose d'un seul cas, l'extraction de connaissances génériques à partir des connaissances élaborées est un exercice délicat, car cela fait appel à une forte capacité d'intuition du chercheur, à sa connaissance générale du phénomène étudié, ainsi qu'aux connaissances établies disponibles dans la littérature scientifique. À partir du deuxième cas, puis du troisième, du quatrième, etc., l'extraction de connaissances génériques devient plus solide, puisqu'elle se fait par capitalisation du noyau dur commun aux connaissances recueillies dans chaque cas étudié. ».*

### **Interactivité cognitive et Intersubjectivité contradictoire**

Deuxièmement et troisièmement, «*face à l'impossible objectivité des informations, l'intersubjectivité contradictoire est une alternative pertinente [ , plus réaliste et accessible], qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires [...]. Le principe d'interactivité cognitive [est la] confrontation permanente des points de vue des acteurs y compris des chercheurs. La recherche-intervention est un processus où [...] se produit un phénomène d'interactivité cognitive entre les acteurs et avec les chercheurs : leurs interactions génèrent de « nouvelles » informations qui seront soumises au [...] traitement scientifique. [...] Les acteurs de l'entreprise [...] commentent, enrichissent, contestent les résultats intermédiaires de recherches qui leur sont présentés. [Il y a] coproduction des connaissances entre chercheurs et acteurs de l'entreprise. [...] Un processus de traitement en deux étapes [ :] « l'effet-miroir » et « l'avis d'expert », [...] constituent deux techniques opératoires du principe d'intersubjectivité contradictoire et de celui d'interactivité cognitive.... ».* (Savall et Zardet, 2004, p. 221, 345, 333-335, 341-342, 347, 378, 384). Une suite à ces citations détaille le dispositif d'effet-miroir et d'avis d'expert (cf. infra : encadré II.6.b.).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

L'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire sont des principes de coproduction de connaissances quasi-objectives, applicables par l'effet-miroir et l'avis d'expert. L'interactivité cognitive est plutôt associée au dialogue inter-chercheurs et à la recherche-intervention.

L'effet-miroir est la présentation à une personne (ou un groupe) des « faits » relevés à son égard par un observateur extérieur (miroir), en demandant à la personne de les reconnaître (ou non) et d'en donner son interprétation.

L'avis d'expert est la présentation à une personne (ou un groupe) de l'interprétation d'un observateur extérieur (expert), concernant les faits qui lui ont été précédemment présentés (lors de l'effet-miroir), et concernant les interprétations que la personne en a donné, en lui demandant de reconnaître (ou non) cette interprétation, et éventuellement de donner à nouveau son interprétation.

Le chercheur sépare les faits de leurs interprétations : il présente d'abord les faits qu'il a relevés sans les interpréter avec l'effet-miroir ; et laisse le public concerné les interpréter, pour ensuite interpréter l'ensemble avec l'avis d'expert. Il s'agit de méta-communiquer, c'est-à-dire de communiquer sur ce qui est communiqué.

Le principe d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire, comme le principe de contingence générique, combine une dimension du paradigme constructiviste et une dimension du paradigme constructiviste : la visée d'objectivité relative, inaccessible dans l'absolu, relève d'un positivisme modéré, lié à l'immatérialité de l'objet de recherche en sciences de gestion ; alors que le viseur ou la modalité interactive et intersubjective, relève d'un constructivisme dynamique.

**Encadré II.1.b.iii.<sup>bis</sup> Détail des dispositifs d'effet-miroir et d'avis d'expert :  
Techniques opératoires d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire**  
(Savall et Zardet, 2004, p. 221, 345, 333-335, 341-342, 347, 378, 384)

*« L'effet-miroir est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, invalidation, un enrichissement ou un nuancement. [...] L'avis d'expert, élaboré après l'effet-miroir, désigne l'interprétation par le chercheur de l'image obtenue : il s'agit d'une analyse « au second degré » [...]. L'effet-miroir est élaboré en appliquant aux prises de notes des entretiens et observations [...] un traitement consistant à recenser les principales phrases exprimées par les acteurs, dénommées « phrases témoins », puis à les classifier dans des « thèmes » et « sous-thèmes » [...]. Ensuite, au sein de chaque sous-thème, les phrases témoins sont regroupées par proximité sémantique et le chercheur formule des idées-clés qui synthétisent ces phrases témoins. Au sein de chaque sous-thème, plusieurs idées-clés sont formulées [...] qui sont souvent partiellement contradictoires, compte tenu des points de vue variés et de la multiplicité des acteurs. [...] L'effet-miroir produit un matériau de connaissances « semi-brutes » [...]. La valeur ajoutée [...] est une classification obtenue par l'imputation des phrases-témoins dans les thèmes et sous-thèmes, et la formulation d'idées-clés, première forme d'interprétation provisoire [...]. L'effet-miroir se [construit] sur la base du « dit » (expression des acteurs interviewés) [...]. L'avis d'expert constitue l'interprétation par excellence du chercheur sur la situation étudiée [...]. Il permet au chercheur d'explicitier sa propre représentation de ce que les acteurs de l'organisation ne veulent pas, ne savent pas ou n'osent pas exprimer. [...] L'avis d'expert est construit en deux séquences : la hiérarchisation de l'effet-miroir tout d'abord, puis l'expression par le chercheur du non-dit des acteurs. La hiérarchisation de l'effet-miroir [ :] il s'agit d'identifier quelques idées-forces synthétisant les idées-clés formulées dans l'effet-miroir. Les critères pertinents pour sélectionner et filtrer l'effet-miroir sont : - « la fréquence » d'expression [des idées-clés] ; - « l'importance » dans le temps et l'espace des phénomènes détectés et de leurs conséquences [...] ; « le degré de convergence-spécificités » de l'expression [...]. C'est un procédé de « condensation » des informations qualitatives [...]. L'expression par le chercheur du non-dit des acteurs [...] a pour objectif de formuler en quelques idées-forces les éléments de connaissance non clairement exprimés par les acteurs, mais néanmoins perçus par le chercheur [ :] les dadas, tabous et contentieux qui biaisent ou faussent l'interprétation des informations recueillies dans les entretiens [...]. Le chercheur s'appuie [...] sur de multiples sources de captage de signaux faibles [...] : observation directe, [...] contacts [...] informels, réactions lors des présentations de l'effet-miroir. [...] La technique consistant à dissocier clairement l'effet-miroir et l'avis d'expert permet une plus grande traçabilité [...]. L'avis d'expert exprimé par le chercheur constitue alors son interprétation des phénomènes étudiés, en sublimant le discours des acteurs. »*

**b) Réalisation de notre projet de recherche :**  
**Recherche hypothético-déductive sous-influence qualimétrique**

**i. Éléments principaux de la réalisation de notre projet de recherche**

- **Recherche hypothético-déductive**

**Notre recherche est « hypothético-déductive », car :**

- **Dans un 1<sup>er</sup> temps :**

**Nous avons généré et validé des hypothèses à partir de :**

- **la revue d'intuition,**
- **du dialogue inter-chercheurs,**
- **et surtout de la revue de littérature.**

- **Dans un 2<sup>ème</sup> temps :**

**Nous avons validé ou invalidé ces hypothèses sur des terrains de recherche :**

- **un Terrain Archives de 60 mini-cas, que nous avons récupérés de nos archives professionnelles, et réétudiés pendant la préparation de notre thèse, via des « observations-participantes à posteriori » ;**
- **un Terrain Interventions de 2 cas, que nous avons créés et étudiés spécialement pendant la préparation de notre thèse, via des « recherches-interventions courtes durées ».**

Remarque : Nous avons réalisé nos activités principales de recherche suivantes en concomitance les unes par rapport aux autres : projet de recherche<sup>1</sup>, revue d'intuition, dialogue inter-chercheurs, revue de littérature, critique de recherche, plan du document, rédaction du document, édition du document. Nous avons réalisé notre activité de terrain de recherche après les activités suivantes : revue d'intuition, dialogue inter-chercheurs, revue de littérature. <sup>1</sup>Des exemples de documents indicateurs du tableau de bord des activités de notre recherche, sont présentés par ailleurs (cf. annexes, projet de recherche, p. 431).

- **Recherche sous influence qualimétrique**

**Notre recherche est sous influence « qualimétrique »<sup>1</sup>(Savall et Zardet, 2004), car nous avons appliqué un méta-principe de syncrétisme des recherches...**

**Nous avons eu des « visées positivistes » avec des « viseurs constructivistes », et nous avons « quantifié » des matériaux « qualitatifs » :**

- **À partir de la revue de littérature :**

**Nous avons ébauché un Modèle-Outil PPPERFFS relativement « universel », en sélectionnant environ « 2500 » « mots ou expressions clés », qui « nous ont semblé » représentatifs d'une « centaine » d'auteurs, et en les classant dans des catégories mutuellement inclusives ;**

- **Sur le Terrain Archives :**

**Nous avons appliqué le principe de « contingence générique »<sup>1</sup>, en « cumulant » « 60 mini-cas » constitués par des « prises de paroles de dirigeants », et en les répartissant dans deux classes d'« invariants » (routines défensives versus raisonnements constructifs), dont nous avons « quantifié les proportions » – pour tester prioritairement l'hypothèse Sous-Esprit de Contradiction.**

- **Sur le Terrain Interventions :**

**Nous avons « testé-mesuré la performance » de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché, en essayant brièvement d'optimiser des décisions satisfaisantes – pour tester prioritairement l'hypothèse Sous-Perfectionnisme.**

- **Sur le Terrain Archives et sur le Terrain Interventions :**

**Nous avons appliqué les principes d'« interactivité cognitive »<sup>1</sup> et d'« intersubjectivité contradictoire »<sup>1</sup>, en collectant des matériaux en « situations réelles de travail ».**

Remarque : Nous avons une ambition d'universalité relative en nous inscrivant dans l'approche de la contingence, et plus précisément en adhérant au principe de contingence générique. Selon nous, il n'est pas acceptable qu'un chercheur se contente d'affirmer qu'il n'existe pas de *one best way*, que chaque cas est particulier, qu'aucun principe n'est systématiquement valable, que tout dépend des circonstances... Un chercheur doit plutôt supposer qu'il existe des *all best ways*, que chaque cas fait partie d'un type de cas, avec des caractéristiques communes de fonctionnement et dysfonctionnement, ainsi que des remèdes communs, c'est-à-dire des règles générales concernant le type de cas, que la science n'a peut-être pas encore trouvées, mais que la science se doit de trouver, avec un certain degré de validation. En bref, chaque cas est unique, mais chaque cas a des points communs avec d'autres (éléments non-unique) que le chercheur a le devoir de découvrir.

## ii. Éléments secondaires de la réalisation de notre projet de recherche

- **Réalisation de notre « syncrétisme des types de recherche » :  
Suite aux éléments principaux**

En plus d'un syncrétisme quantitatif-qualitatif et positivisme-constructivisme (cf. supra : éléments principaux), nous avons réalisé un syncrétisme d'autres types de recherche.

Nous avons à la fois planifié et laissé émerger « chemin faisant » notre projet de recherche.

Nous avons généré des hypothèses par des raisonnements :

- intuitifs seulement :  
à partir d'une revue d'intuition « séparée »  
(non-combinée à une autre activité de recherche) ;
- déductifs seulement :  
à partir d'un dialogue inter-chercheurs « séparé »,  
à partir d'une revue de littérature « séparée »,  
ou à partir des deux activités « combinées » ;
- abductifs-déductifs (intuitifs-déductifs) :  
à partir d'une revue d'intuition « combinée »  
à un dialogue inter-chercheurs et/ou une revue de littérature ;
- inductifs seulement :  
à partir d'un terrain de recherche « séparé »  
(ce raisonnement a été exceptionnel) ;
- abductifs-inductifs (intuitifs-inductifs) :  
à partir d'une revue d'intuition « combinée »  
à un terrain de recherche  
(ce raisonnement a été exceptionnel).

Nous avons essayé à la fois de confirmer et de réfuter les hypothèses quelle que soit l'activité de recherche. À titre d'exemple, nous avons cherché des routines défensives et leurs contraires, les raisonnements constructifs, parmi les matériaux expérimentaux du Terrain Archives.

Nous avons généré, validé ou invalidé un corps d'hypothèses descriptives, explicatives, prescriptives et applicatives.

Nous avons réalisé une recherche appliquée et fondamentale. Nous avons réalisé une recherche appliquée en prescrivant, ébauchant et testant un modèle-outil. Nous avons réalisé une recherche fondamentale en proposant : d'une part, des définitions approfondies et élargies de théories existantes (le modèle IDC(E) de Simon, les routines défensives et raisonnements constructifs d'Argyris, les coûts cachés de Savall...); d'autre part, des définitions de théories relativement nouvelles (le concept de Stratégies de Décision).

- **Réalisation de notre « conversion d'idéologies »**

De plus nous avons converti nos idéologies implicitement normatives en idéologies explicitement indicatives.

Nous avons converti en « hypothèses-postulats » des idéologies correspondant à :

- notre expérience de vie et nos expériences professionnelles, à savoir : « l'importance de la résolution de problèmes et prise de décision », « la complexification de l'environnement décisionnel » et « la défaillance des théories de la décision » (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, pertes de repères décisionnels, p. 22) ;
- notre découverte et re-découverte respectivement : du « concept de Stratégie de Décision » et du « modèle IDC(E) de Simon » (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, début du renforcement unificateur des théories de la décision, p. 38).

Nous avons converti en « hypothèses à vérifier » des psycho-idéologies, qui semblent nous animer de longue date à titre personnel et professionnel, à savoir : « l'esprit de contradiction » et « le perfectionnisme » (cf. résultats, hypothèses explicatives : sous-esprit de contradiction, p. 212 ; sous-perfectionnisme, p. 287).

Nous avons converti en idéologie explicitement indicative, l'idéologie qui nous incite à réaliser cette conversion : nous avons converti la socio-idéologie « approche qualimétrique » en hypothèse postulative méthodologique (hypothèse-postulat de méthodologie). Henri Savall et Véronique Zardet, les concepteurs de l'approche qualimétrique, dirigent avec notre directeur de thèse l'Institut de Socio-Économie des Organisation (ISEOR), qui est un laboratoire de recherche-intervention partenaire du Centre de Recherche Magellan, rattaché à l'École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion (EDSEG), au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3 (cf. remerciements, p. 7). L'ISEOR, et Magellan dans une moindre mesure, nous ont accueilli tout au long de notre préparation de thèse. De ce fait, notre recherche a été fortement influencée par l'approche qualimétrique. La référence de l'ouvrage de Savall et Zardet (2004), consacré à l'approche qualimétrique, est la référence méthodologique que nous avons le plus souvent citée dans cette thèse, à près de cent reprises.

Cependant, nous n'avons pas pris pour argent comptant, ni suivi aveuglément par le menu cette approche. Nous n'avons pas reproduit une ou plusieurs recherches-interventions selon le modèle standard de l'ISEOR en capitalisant sur les archives de ce laboratoire, comme le font d'habitude la plupart des doctorants qui suivent l'approche qualimétrique. Certes, nous avons voulu collaborer et coopérer avec notre laboratoire de recherche dans l'intérêt général, y compris notre intérêt. Mais nous avons aussi et surtout voulu « rester nous-même », comme le préconise Usunier et al. (1993, p. 94). Rester soi-même, cela peut signifier brièvement : ne pas se laisser convaincre ni par la conviction ni par le pouvoir d'autrui ; mais éventuellement par des arguments que l'on a été autorisé à contredire jusqu'à ce que l'on en ressente une intime conviction. L'idée de « rester soi-même » est liée à l'idée d'« esprit de contradiction ». C'est pourquoi notre recherche n'est pas sous la dominance absolue de l'approche qualimétrique, mais simplement « sous influence qualimétrique ».

- **Réalisation de notre « champ et objet »**

Notre champ de recherche comprend « les dirigeants des organisations » (cf. problématique, champ, p. 73), conformément à la définition du terme « champ » de Savall et Zardet (2004, p. 35, 38, 171, 236, 315-316 – cf. supra : idéologie de différenciation champ et objet).

Cependant, nous avons fait la distinction entre : d'une part, la population des « organisations » que nous avons intitulé « champ », dans une acception plus stricte que la définition du terme « champ » de Savall et Zardet (ibid.) ; et d'autre part, la population des dirigeants que nous avons appelé « sujets », au sens d'individus (personnes, êtres humains...) dans une acception identique à la définition du terme « sujets » de Savall et Zardet (ibid.).

Notre objet de recherche comprend « les stratégies de décision » et « la résolution de problèmes », qui représentent la partie essentielle et immatérielle de l'objet de recherche ; ainsi qu'« un modèle-outil » qui représente une partie accessoire et matérielle de l'objet de recherche (cf. problématique, objet, p. 44) ; conformément à la définition du terme « objet » de Savall et Zardet (ibid.).

- **Réalisation de notre « corps d'hypothèses »**

Nous avons été autorisés à amender succinctement le modèle trilogique ou triptyque du corps d'hypothèses de Savall et Zardet (2004, p. 165, 171-177, 186-195).

Premièrement, nous avons renommé les hypothèses descriptives en « hypothèses descriptives/consécutives », pour expliciter la notion d'effet ; mais également parce que les hypothèses explicatives peuvent aussi être des descriptions (hypothétiques) du réel. Savall et Zardet (2004, p. 193) reconnaissent d'ailleurs qu'« *une hypothèse descriptive peut avoir une contribution explicative à une autre hypothèse descriptive, de même qu'une hypothèse explicative peut avoir aussi une propriété de description d'un phénomène* ».

Deuxièmement, nous avons proposé des hypothèses de quatrièmes types incluses dans les hypothèses prescriptives : les « hypothèses applicatives » qui sont des hypothèses prescrites et effectivement appliquées au cours de la recherche, en l'occurrence la préparation de thèse.

Troisièmement, nous avons proposé des « hypothèses postulatives », ou hypothèses-postulats, qui résultent de la conversion de certaines idéologies implicitement normatives en idéologies explicitement indicatives (cf. supra : réalisation de notre conversion d'idéologies).

## 2. REVUE D'INTUITION : Matériaux mnésiques

### a) Définition et fonction d'une revue d'intuition

« L'ambition de la recherche ne saurait être d'éliminer les intuitions a priori, mais plutôt d'éviter qu'elles ne soient arbitraires (Benghozi, 1990). [...] L'intuition du chercheur joue un rôle essentiel d'aide à la fécondation [...]. Si le chercheur est certes influencé par la littérature ou les enseignements qu'il a découverts, il est essentiel que son projet de recherche soit élaboré en s'appuyant sur ses propres réflexions, observations, connaissances, convictions, et sur ses intuitions [...]. En particulier, lorsqu'il s'agit de champs ou d'objets relativement nouveaux, L'intuition du chercheur est une source autrement plus féconde que la littérature « établie ». [...] Le chercheur [...] gagne à exploiter son intuition pour formuler son projet de recherche plutôt que de se conformer à des projets qui lui sont extérieurs et parfois imposés par la pression ambiante [...]. L'intuition consiste [...] à repérer des signaux faibles, sans parfois même en être conscient. [...] L'expérience, la mémoire, le capital cognitif (connaissances accumulées), la créativité, l'intuition du chercheur [,] son interprétation [...] et l'[intime] conviction jouent [...] un rôle majeur dans la formulation du corps d'hypothèses [...]. Au départ du processus de recherche, l'intuition du chercheur joue un rôle prépondérant dans la formulation première de l'hypothèse centrale. » (Savall et Zardet, 2004, p. 79, 174, 238).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

L'expression « revue d'intuition » a une connotation plus intentionnelle que le terme « intuition » ; qui désigne en outre à la fois le processus analogique « d'intuition » (« intuitif »), et le produit « intuition » résultant de ce processus. Dans une acception large, le terme « intuition » est synonyme de tous les termes cités par Savall et Zardet (ibid.) : expérience, mémoire, intime conviction, créativité, interprétation ; réflexions, observations, connaissances propres du chercheur... Dans une acception large encore, le terme « intuition » désigne un mélange d'émotion (ressenti, sensation, sentiment...) et de raison jaillissant au travers du corps et de l'esprit de manière à priori incontrôlée.

Une revue d'intuition collecte (recense, inventorie...) et traite des matériaux mnésiques (intuitifs) pour générer des hypothèses uniquement. Une revue d'intuition ne doit pas valider ou invalider des hypothèses. Si une revue d'intuition est d'une grande utilité pour générer (intuire) des hypothèses, elle est en revanche largement insuffisante pour les valider ou les invalider.

Les matériaux mnésiques sont des connaissances (ensemble d'idées ou données) intérieures, enregistrées dans la mémoire « humaine » du chercheur, issues (ayant pour origine) des matériaux bibliographiques ou expérimentaux plus ou moins traçables (conscientisables, trouvables, connaissables, sourçables...).

Une revue d'intuition permet un « saut créatif » qui doit être tracé « en vol » et « à la réception », à défaut d'être tracée dès « la planche d'appel » (matériaux bibliographiques et expérimentaux à l'origine des matériaux mnésiques).

Une revue d'intuition doit se réaliser intentionnellement en début de recherche, avant (séparément, indépendamment de...) toute autre activité de recherche. Mais une revue d'intuition peut se réaliser intentionnellement (consciemment) non-intentionnellement (inconsciemment) jusqu'à la fin de la recherche, pendant (en concomitance avec, conjointement à, associée/combinée à...) d'autres activités de recherche : dialogue inter-chercheurs, revue de littérature ou terrain de recherche.

Si la revue d'intuition se réalise « séparée » de toute autre activité de recherche, le terme « intuition » est synonyme de quasi-abduction. Si la revue d'intuition se réalise « combinée » à d'autres activités de recherche, l'expression « revue d'intuition » ou le terme « intuition » est synonyme d'abduction.

### **b) Réalisation de notre revue d'intuition**

Nous avons réalisé une revue d'intuition en début de préparation de thèse de manière plutôt intentionnelle, sans avoir commencé le dialogue inter-chercheurs, la revue de littérature ou le terrain de recherche. Par la suite, nous l'avons réalisé de manière plutôt non-intentionnelle, en même temps que la réalisation de ces autres activités ; ce qui caractérise une abduction.

Dans tous les cas, nous avons laissé une totale liberté d'expression à notre intuition. Cela ne signifie pas que nous ayons conservé tous les matériaux mnésiques exprimés par notre intuition, loin s'en faut. Car nous les avons filtrés au travers des matériaux bibliographiques et expérimentaux. Mais l'inverse a également été vrai : nous avons filtré les matériaux bibliographiques et expérimentaux au travers de notre intuition.

Pour réaliser notre revue d'intuition en début de préparation de thèse, nous nous sommes posé la question : quelles sont les principales hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives possibles et imaginables concernant la résolution de problèmes et la prise de décision des dirigeants ?...

La réponse à cette question a été la pré-intuition (prémonition) du corps d'hypothèses, présentée par ailleurs (cf. annexes, revue d'intuition, p. 435). Il s'agit d'un corps d'hypothèses initial, qui a évolué tout au long de la préparation de thèse ; pour aboutir à un corps d'hypothèses final stabilisé (cf. résultats, p. 147), jusqu'à une prochaine recherche (cf. discussion, limites et perspectives, 353).

### **3. DIALOGUE INTER-CERCHEURS : Matériaux quasi-bibliographiques**

#### **a) Définition et fonction d'un dialogue inter-chercheurs**

« *La confrontation du chercheur à son entourage est une nécessité. Le chercheur solitaire deviendrait rapidement autiste [...]. Le chercheur [doit] s'extérioriser par le dialogue et l'écrit. [...] Le dialogue inter-chercheurs [...] génère une connaissance nouvelle bénéfique à chacun.* » (Savall et Zardet, 2004, p. 200-201).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Un dialogue inter-chercheurs collecte et traite des matériaux quasi-bibliographiques pour générer, valider ou invalider des hypothèses.

Un dialogue inter-chercheur désigne les échanges avec d'autres scientifiques :

- les échanges individuels par téléphone et mail ;
- les soumissions de communications et les participations à des réunions, séminaires, colloques et ateliers de recherche (*workshops*), qui donnent lieu à des questions, remarques, suggestions ou même des évaluations, et à la rédaction d'actes ou comptes rendus ;
- les soumissions d'articles à des revues scientifiques classées ou non, que les évaluateurs acceptent ou refusent de publier, mais qu'ils critiquent en tous cas ;
- les co-écritures, à plusieurs, de documents de travail, communications, articles et ouvrages.

Les dialogues inter-chercheurs s'apparentent à des quasi-matériaux bibliographiques, puisqu'ils ne sont pas encore publiés, mais sont susceptibles de l'être. La collecte de ces matériaux se réalise : d'une part, concernant les échanges par écrit, comme pour une revue de littérature, à la différence que la collecte des matériaux se réalise directement auprès des chercheurs, sans passer par des moteurs de recherche ou des bibliothèques ; d'autre part, concernant les échanges par oral, comme pour un terrain de recherche, par des observations et entretiens. Le traitement de ces matériaux se réalise comme pour une revue de littérature : ils donnent lieu à des fiches de lecture et sont cités presque au même titre que des matériaux bibliographiques.

Dans le cadre de la préparation d'une thèse, le premier dialogue inter-chercheurs est celui du doctorant avec son directeur ; le dernier est celui de la soutenance de thèse.

---

**b) Réalisation de notre dialogue inter-chercheurs**

Nous avons dialogué entre chercheurs, en participant à :

- une trentaine d'entretiens individuels formels en face à face avec notre directeur de thèse ;
- une vingtaine d'entretiens individuels informels en face à face, par téléphone et mails avec des chercheurs en sciences de gestion et sciences cognitives (cf. remerciements, p. 7) ;
- quatre soutenances de thèses de collègues doctorants ;
- une trentaine de jours de séminaires de formation organisés par l'EDSEG ;
- une trentaine de matinées de séminaires de recherche organisés par l'ISEOR ;
- trois colloques et un atelier (*workshop*) de recherche organisés par l'EDSEG, l'ISEOR et l'AGRH, au cours desquels nous avons communiqué nos travaux de recherche.

Des attestations de participation aux séminaires, colloques et ateliers de recherche sont présentées par ailleurs (cf. annexes, dialogue inter-chercheurs, p. 437).

#### **4. REVUE DE LITTÉRATURE : Matériaux bibliographiques**

##### **a) Définition et fonction d'une revue de littérature**

« Les matériaux bibliographiques désignent les publications produites par d'autres chercheurs, journalistes ou éditeurs, qu'il s'agisse de thèses, livres, articles, communications à des colloques, journaux, papiers de recherche. [Concernant] la presse et la documentation [produites] par des dirigeants, cadres [ou] consultants [,] dites professionnelles parce que leur lectorat est principalement constitué de praticiens [ ;] sa valeur est le plus souvent considérée plus faible d'un point de vue académique, à tort, ou parfois à raison. [...] A l'instar d'Usunier (1993), nous pensons que la revue de littérature [...] permet à un auteur de positionner ses propres résultats, par rapport à ceux de la communauté académique, et de repérer les quelques textes et auteurs fondateurs du domaine investigué. La bibliographie [est] constituée de façon heuristique au fur et à mesure de la recherche [...]. Certains matériaux [(expérimentaux – ndr)] sont des données primaires, recueillies par le chercheur lui-même en observant ou interrogeant des acteurs ; d'autres, [(matériaux bibliographiques – ndr)] sont des données secondaires, élaborées par d'autres chercheurs [...] à partir de données primaires » (Savall et Zardet, 2004, p. 206-207, 229).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Une revue de littérature est un état de l'art des matériaux bibliographiques, qui consiste à les collecter et à les traiter grâce à un cadrage théorique, un usage de bases de données et des fiches de lecture, pour générer, valider ou invalider des hypothèses.

Les matériaux bibliographiques sont des données « secondaires » : de secondes mains, collectées indirectement par l'intermédiaire de la revue de littérature ou du dialogue inter-chercheurs.

**i. Collecte de matériaux bibliographiques :  
Cadrage théorique et usage de bases de données**

« *L'objet de recherche est d'abord défini très succinctement [...]. Ensuite, le périmètre de l'objet est affiné en définissant les territoires [(thèmes)] que la recherche va investir. Seront aussi identifiés les thèmes qui ne seront pas traités dans la recherche. La frontière du périmètre de recherche se trouve consolidée.* » (Savall et Zardet, 2004, p. 171).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Le cadre théorique désigne le périmètre ou la frontière des territoires (domaines, objets, thématiques, thèmes...) scientifiques (de recherche) à investir, qui sont constitués de mots clés, ainsi que des auteurs et des références bibliographiques mobilisables (cadre théorique potentiel) ou mobilisés (cadre théorique réel) au cours de la recherche.

Les mots clés sont des mots « importants », en raison de leur pertinence par rapport à l'objet de recherche et de leur amplitude sémantique.

Il est préférable d'associer les termes « domaine » ou « territoire » au cadre théorique de la problématique, et le terme « thème » au plan du document de recherche ; car les domaines (territoires) du cadre théorique peuvent être identiques, similaires ou différents des thèmes du plan du document. En cas de différence, les thèmes sont des sous-domaines qui peuvent traverser plusieurs domaines.

La collecte de matériaux bibliographiques stricto sensu, se réalise en utilisant les bases de données sur les sites internet ou intranet des universités. Ces bases de données sont : internes, pour le fond documentaire accessible directement dans les bibliothèques des universités concernées ; et externes, pour les publications récupérables via des prestataires extérieurs. Les gigantesques bases de données des prestataires Google et Wikipédia, en accès libre au grand public par Internet, doivent être utilisés avec précaution. Car y sont priorisées des publications populaires, au dépend des publications scientifiques. Cependant, Google Scholar priorise les publications scientifiques, et Wikipédia tend à collaborer de plus en plus avec des scientifiques.

**ii. Traitement de matériaux bibliographiques :  
Fiches de lecture**

« *Chaque matériau ou source bibliographique donne lieu à l'élaboration d'une fiche de lecture [...]. Pratiquement, une fiche de lecture par publication (article, ouvrage, communication...) permet de recenser en quelques pages [...] ses références précises et complètes ; les idées-forces, idées-clés [...] formulées par le chercheur [...], résumant [...] les principaux arguments de l'auteur de la publication étudiée ; [les] citations entre guillemets [...] sélectionnées et retenues dans leur texte d'origine...* » (Savall et Zardet, 2004, p. 207, 240-246, 290-291).

En résumé de Savall et Zardet (ibid.), les fiches de lecture des matériaux bibliographiques préparent le plan et la rédaction du document de recherche.

## **b) Réalisation de notre revue de littérature**

### **i. Réalisation de notre collecte de matériaux bibliographiques :**

#### **Réalisation de notre cadrage théorique et usage de bases de données**

Nous avons réalisé le cadrage théorique de notre thèse, présenté par ailleurs (cf. problématique, cadre théorique, p. 42).

Nous avons tout d'abord trouvé des mots clés et noms d'auteurs, qui nous ont semblé concerner notre objet de recherche, grâce à la revue d'intuition et au dialogue inter-chercheurs.

À partir de ces mots clés et noms d'auteurs, nous avons formulé des requêtes dans les moteurs de recherche documentaires suivants : catalogue du système universitaire de documentation (sudoc.abes.fr) ; signalement des thèses en préparation (theses.fr), archives ouvertes HAL (archives-ouvertes.fr) ; catalogue des bibliothèques universitaires de Lyon (catalogue.univ-lyon3.fr) ; cairn.info ; business source complete (ebSCO.fr) ; google scholar.

Nous avons également formulé des requêtes dans les moteurs de recherche généralistes Google et Wikipedia, pour étudier les premières pages de résultats et éviter de passer à côté d'auteurs, publications, données ou idées qui pourraient s'avérer importants. Nous considérons que ces moteurs de recherche généralistes ne sont pas détenteurs d'une vérité scientifique, mais d'une certaine vérité populaire qui ne doit pas être évitée.

Les requêtes nous ont donné des résultats de publications, que nous avons étudiées dans les grandes lignes, et que nous avons collectées, imprimées et enregistrées, si nous les jugeons pertinentes. Pour effectuer cette collecte nous nous sommes posé la question suivante : est-ce que cette publication est à première vue dans notre cadre théorique ; est-ce que cette publication concerne de près ou de loin notre objet de recherche ?...

Ces publications collectées nous ont donné d'autres noms d'auteurs, titres de publications et mots clés pour formuler de nouvelles requêtes dans les moteurs de recherche, et ainsi de suite à de nombreuses reprises (en boucles répétitives)...

Au fur et à mesure, nous avons classés les mots clés et noms d'auteurs dans des domaines de recherche regroupés autour de notre objet central de recherche. Nous avons classé chaque auteur dans un seul domaine qui nous a semblé le plus représentatif de son œuvre telle que nous l'avons étudiée, même si l'œuvre d'un auteur peut appartenir à plusieurs domaines.

En ce qui concerne le domaine de recherche « Leadership » (Grandes Théories du Management), nous avons étudié les « *Grands Auteurs en Management* » sélectionnés dans l'ouvrage éponyme dirigé par Charreire-Petit et Huault (2009). Cet ouvrage est édité par un éditeur français d'ouvrages scientifiques. Il est le fruit d'un travail collectif. Vingt et un chercheurs ont collaboré à son écriture. Nous l'avons préféré aux publications de Crainer (2002), Kennedy (2008) ou Desreumaux (2014), qui sélectionnent également des grands auteurs ; mais qui sont des publications individuelles, étrangères ou succincts, destinés en tous cas davantage aux praticiens et étudiants en Master, qu'à des doctorants.

## ii. Réalisation de notre traitement de matériaux bibliographiques

Dans ce point (réalisation de notre traitement des matériaux bibliographiques), figurent certains éléments concernant le plan et la rédaction de thèse qui auraient pu être présentés dans les sections « plan du document » et « rédaction du document » (cf. méthodologie, p. 79). Mais il semble pédagogiquement plus approprié de présenter ces éléments dans ce point de la section « revue de littérature », en continuité de la présentation de notre réalisation de fiches de lecture.

- **Réalisation de nos fiches de lecture et pré-plan général de thèse : Phase à dominante analyse**

Nous avons réalisé des fiches de lecture qui nous ont permis d'élaborer un premier plan général de thèse. Ces fiches de lecture sont présentées par ailleurs (cf. annexes, fiches de lecture et pré-plan général de thèse, p. 447).

À partir de chaque auteur et publication pré-collectés, nous avons présélectionné et retranscrit les citations que nous avons jugées pertinentes. Pour cela, nous nous sommes posé la question suivante : est-ce que les citations peuvent contribuer à générer, valider ou invalider des hypothèses ?...

À partir de ces citations présélectionnées et retranscrites, nous avons pré-déduit et pré-classées des hypothèses. Pour cela, nous nous sommes posés les questions suivantes : À quoi nous font penser les idées de l'auteur ?... Quelles idées (hypothèses) nous inspirent les citations des auteurs ?... Quel est le lien entre les idées de l'auteur et notre recherche, et notamment nos hypothèses en cours ?... Sommes-nous en accord ou désaccord avec les idées de l'auteur ?... Quelles critiques pouvons-nous formuler aux idées de l'auteur ?... Dans quelles grandes classes d'hypothèses, pouvons-nous pré-classer les idées que nous inspirent les citations des auteurs ?...

Par rapport à ces citations présélectionnées et retranscrites, les hypothèses pré-déduites sont soit des : reproductions à l'identique ; reformulations ayant une signification identique ou similaire ; formulations réduites enlevant une partie de signification (négligeable pour l'objet de recherche) ; formulations augmentées ajoutant une partie de signification (en accord ou désaccord avec la citation).

Plus l'hypothèse est diminuée ou augmentée, plus l'activité de revue de littérature est combinée à l'activité de revue d'intuition.

Les hypothèses pré-déduites ont été pré-classées dans six grandes classes d'hypothèses :

- ⇒ Hp = Hypothèses problématique  
(dont hypothèses postulatives)
- ⇒ HM = Hypothèses Méthodologiques
- ⇒ HD = Hypothèses Descriptives du corps d'hypothèses / résultats
- ⇒ HE = Hypothèses Explicatives du corps d'hypothèses / résultats
- ⇒ HP = Hypothèses Prescriptives du corps d'hypothèses / résultats  
(dont dimension Contexte des hypothèses applicatives)
- ⇒ HS = Hypothèses Stratégies de Décision  
(dimension Contenu des hypothèses applicatives)
- ⇒ HN = Hypothèses Non-Pré-Classables

Les hypothèses pré-déduites et pré-classées, sont des phrases, sauf les hypothèses Stratégies de Décision qui sont des mots ou expressions clés (cf. infra : précision concernant les hypothèses Stratégies de Décision).

Le plus souvent, les hypothèses pré-déduites sont plutôt en accord avec le contenu des citations. Mais rarement, lorsque le H est précédé du signe négatif (-H), cela signifie que l'hypothèse pré-déduite est plutôt en désaccord avec le contenu de la citation.

Pour chaque auteur, classé par ordre alphabétique, nous avons mentionné dans cet ordre :

- le nom et prénom de l'auteur, suivi de l'intitulé de l'un des cinq domaines de recherche du cadre théorique ;
- les références bibliographiques partielles des publications citées de l'auteur, qui renvoient aux références complètes en bibliographie ;
- la retranscription des citations de l'auteur, ou des citations d'autres auteurs au sujet de l'auteur concernée. Nb : Nous avons respecté le droit de citation en usage qui est de 10% maximum d'une publication.
- la pré-déduction d'hypothèses.

- **Réalisation de notre plan général, plan détaillé et rédaction de thèse :  
Phase à dominante synthèse**

Nous avons continué le plan général de thèse, réalisé un plan détaillé et rédigé la thèse.

De manière concomitante, à partir des citations présélectionnées, des hypothèses pré-déduites et pré-classées dans les fiches de lecture :

- Nous avons sélectionné certaines hypothèses et citations. Pour cela, nous nous sommes posé les questions suivantes : quelles sont les hypothèses les plus importantes, fédératrices, représentatives, fréquentes ou qui nous tiennent à cœur à mettre en avant ?... Quelles sont au contraire les hypothèses les moins importantes, à mettre au second plan, voire à abandonner, compte tenu d'une nécessité de clarté et de non dilution du propos ?... ;
- Nous avons re-déduit (réduit ou augmenté) certaines hypothèses et citations sélectionnées ;
- Nous avons reclassé les hypothèses et citations sélectionnées, réduites et augmentées, dans les chapitres de la thèse : problématique, méthodologie, résultats (corps d'hypothèses descriptives, explicatives, postulatives, prescriptives, applicatives) ;
- Dans chaque chapitre, nous avons classé les hypothèses et citations au sein de thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes, symbolisés par des mots forts ou mots clés (plus ou moins importants) ;
- Pour chaque thème, sous-thème et sous-sous-thèmes, nous avons rédigé des titres de sections et de points, représentant des idées fortes ou idées clés (plus ou moins importantes) ;
- Pour chaque titre, nous avons rédigé des phrases regroupées en paragraphes ;
- Nous avons déplacé les hypothèses, les citations, les thèmes, les titres, les phrases et paragraphes d'un chapitre à un autre (déplacement horizontal) et d'un niveau à un autre dans chaque chapitre (déplacement vertical) ;
- Nous avons déduit de nouvelles hypothèses à partir de nouvelles collectes d'auteurs et publications, et de nouvelles sélections de citations – auxquelles nous avons appliqué ce même processus de traitement.

Ainsi, des auteurs, citations et hypothèses figurant au début dans les fiches de lecture peuvent ne pas figurer dans les chapitres de la thèse au final, ou y figurer dans des chapitres et sections différentes de leur pré-classement. A l'inverse des auteurs, citations et hypothèses ne figurant pas au début dans les fiches de lecture, peuvent figurer dans les chapitres de la thèse au final.

- **Précision concernant les Hypothèses Stratégies de Décision :  
Réalisation de notre ébauche de la dimension Contenu  
du modèle-outil PPPERFFS  
– Trois catégories de Stratégies de Décision**

Les Hypothèses Stratégies de Décision (HS) ont servi à ébaucher la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS.

Les Stratégies de Décision sont des mots ou expressions clés classés (répartis) en trois catégories au sein de la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS.

Nous avons présélectionné des mots clés, ou éventuellement des expressions clés (constituées de plusieurs mots clés), qui nous ont semblé représentatif de l'œuvre de chaque auteur pré-collecté.

Nous avons présélectionné une douzaine de mots clés en moyenne par auteur : une trentaine en moyenne par auteur du domaine des techniques de créativité et de résolution de problèmes (aspects techniques du domaine Rationalité) ; une dizaine en moyenne (trois au minimum) par auteur des autres domaines.

Lorsque nous avons présélectionné les mots clés, nous les avons : parfois, pré-regroupés approximativement par espaces/champs sémantiques (synonymes et antonymes) ou lexicaux (mots de mêmes thèmes) ; et souvent pré-déclinés en noms, adverbes, adjectifs, verbes à l'infinitif et autres synonymes-antonymes.

Pour la déclinaison des mots clés, nous avons utilisé le dictionnaire en ligne du Centre de Recherche Inter-langues sur la Signification en Contexte, partenaire du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (cf. bibliographie, p. 371). Nous avons comparé quelques résultats du dictionnaire CRISCO-CNRTL par rapport au dictionnaire le Petit Robert. Nous avons estimé que le premier était au moins équivalent au second sur le critère de la complétude ; et en tous cas supérieur sur le critère de l'accessibilité et de l'usage en ligne.

Nous avons classé (réparti) les mots clés dans des catégories (thèmes), des sous-catégories (sous-thèmes) et des sous-sous-catégories (sous-sous-thèmes) de Stratégies de Décision au sein de la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS. Nb : Les mots clés d'intitulé des catégories, sous-catégories et sous-sous-catégories sont des hyperonymes (termes génériques incluant, super-ordonnés par rapport à...) des mots clés d'intitulé des catégories inférieures, ou des hyponymes (termes spécifiques inclus par, sous-ordonnés par rapport à...) des mots clés d'intitulé des catégories supérieures.

Nous avons groupé les mots clés en binômes (voire trinômes ou quadrinômes) de synonymes et antonymes : chacun représentant les bornes ou pôles extrêmes et opposés (ou intermédiaires pour les trinômes ou quadrinômes) sur le continuum dialogique d'une Stratégie de Décision.

Nous avons généralement mis tous les mots clés à la forme nominale qui nous a semblé plus facile à exploiter que la forme verbale à l'infinitif, adverbale ou adjective.

En complément, nous avons décliné (déduit) de nouveaux mots clés, synonymes et antonymes en utilisant à nouveau le dictionnaire en ligne du CRISCO-CNRTL.

En complément encore, nous avons sélectionné et classé des mots clés d'autres auteurs collectés à la suite de la réalisation de nos fiches de lecture et pré-plan général de thèse.

Par mesure de précision, nous avons classé les mots clés qui nous ont semblé avoir plusieurs significations dans plusieurs catégories et sous-catégories : les catégories ne sont pas hermétiques ; les catégories s'entrecoupent (s'entrecroisent, s'intersectionnent...) ; les catégories sont mutuellement inclusives.

Au total, nous avons effectué environ 5000 classements de 2500 mots clés sélectionnés. Nous calculons ce nombre comme suit :

100 auteurs x 12,5 mots clés en moyenne par auteur  
 = 1250 mots clés au total (sans synonymes et antonymes)  
 x 2 synonymes ou antonymes en moyenne par mot clé  
 = 2500 mots clés au total (avec synonymes et antonymes)  
 x 2 catégories, sous-catégories ou sous-sous-catégories de classement en moyenne par mots clés  
 = 5000 classements de mots clés au total

En revanche, par mesure de simplification, nous avons classé chaque auteur dans une seule catégorie ; à l'exception des trois auteurs pivots de la thèse (Simon, Argyris, Savall) et de quelques autres auteurs, que nous avons classés dans plusieurs catégories et sous-catégories. Il y a donc forcément des mots clés classés dans des catégories différentes de leurs auteurs.

Si nous avions voulu classer chaque auteur dans chaque catégorie où nous classions les mots clés, synonymes et antonymes correspondants, nous aurions dû effectuer à nouveau 5000 classements. Et nous avons estimé que le retour sur investissement d'un tel travail n'était pas suffisamment intéressant.

Le cas échéant, le lecteur qui souhaiterait connaître les mots clés, synonymes et antonymes correspondant à chaque auteur, peut se reporter aux parties HS (Hypothèses Stratégies de Décision) des fiches de lecture et du pré-plan général de thèse (cf. annexes, p. 447). De plus, nous tenons à la disposition de tout lecteur, un exemplaire électronique complet de la thèse avec annexes au format PDF permettant une recherche automatique des mots clés.

Quoi qu'il en soit, au final, l'ébauche de la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS comprend trois catégories de Stratégies de Décision, qui comprennent trente-six sous-catégories de Stratégies de Décision au total.

L'ébauche de la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS est présentée par ailleurs (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 332). Le classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension Contenu du modèle-outil PPPERFFS est présenté par ailleurs (cf. annexes, p. 613).

## **5. TERRAIN DE RECHERCHE :**

### **Matériaux expérimentaux**

– Terrain Archives (n°1 à 60) et Terrain Interventions (X et Y)

#### **a) Définition et fonction d'un terrain de recherche, d'une observation-participante et d'une recherche-intervention**

##### **i. Définition et fonction d'un terrain de recherche**

- **Aperçu général**

« *Les matériaux expérimentaux désignent au sens large tous les matériaux bruts ou élaborés comportant des informations relatives à des terrains, cas, situations empiriques observables touchant à l'objet étudié. [...] Les matériaux bruts [sont obtenus par des (ndr)] Entretiens, Documents, Observation directe (E.D.O.).* » (Savall et Zardet, 2004, p. 80, 206, 210).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Un terrain de recherche est l'étude (analyse) d'un ou plusieurs cas, qui consiste à collecter et traiter des matériaux expérimentaux par divers moyens pour générer, valider ou invalider des hypothèses.

Les matériaux expérimentaux sont des données « primaires » : de premières mains, collectées directement auprès des acteurs/praticiens du terrain de recherche. Le terme « auprès » ne signifie pas forcément que le chercheur est en présence des acteurs/praticiens ; le chercheur peut réaliser une collecte à distance (cf. infra : moyens de collecte).

Dans une acception large, un « cas » désigne une organisation ou un acteur/praticien (par exemple : un dirigeant).

L'unité d'étude (unité d'analyse) peut désigner un cas, un ensemble de plusieurs cas, ou le matériel expérimental concernant un cas.

Le matériel expérimental se subdivise en : unités de texte, c'est-à-dire des mots ou syntagmes (groupes de mots formant une unité) pour les analyses lexicales ; unités de sens, c'est-à-dire des idées ou thèmes, pour les analyses thématiques ; unités de chiffres, c'est-à-dire des nombres ou ensembles de nombres, pour les analyses mathématiques.

---

Dans une acception stricte, une « étude de cas » désigne une recherche longitudinale (longue durée, de plusieurs années, en observation processuelle, tel un film, en continu ou périodicité fréquente...) en présence d'acteurs/praticiens au sein d'un petit nombre d'organisations. Pettigrew (1990, tdr) a choisi de « *collecter des données longitudinales qui [...] permettent d'explorer le présent en relation avec le passé et le futur émergent* ».

En d'autres termes, Pettigrew (1997, p. 338, tdr) s'intéresse à un processus d'acteurs/praticiens dans une suite d'espaces-temps : « *une séquence d'événements, d'actions et d'activités individuels et collectifs se déroulant dans le temps et un contexte*. ». Une recherche longitudinale se définit par opposition à une recherche transversale (courte durée, coupe/observation instantanée, en photographie unique...) de quelques heures à quelques semaines.

Yin est peut-être l'auteur le plus réputé en matière d'étude de cas dans son acception plutôt stricte : « *Yin (1990, 1994) a écrit plusieurs ouvrages sur l'étude de cas [...], mais il serait erroné de lui attribuer la paternité de la méthode qui semble avoir émergé entre les deux guerres mondiales...* » (Savall et Zardet, 2004, p. 74).

Le compromis entre la recherche longitudinale et la recherche transversale est : la recherche transversale successive (en coupes/observations instantanées dynamiques, avec une périodicité mensuelle, trimestrielle ou annuelle...). Ces notions de transversalité ou longitudinalité sont reprises essentiellement de Savall et Zardet (2010, p. 74-75, 326-329).

En revanche, dans une acception large, une étude de cas désigne une recherche de toute durée à propos d'un nombre indéfini d'acteurs/praticiens ou d'organisations.

Les moyens de collecte ou de traitement des matériaux expérimentaux sont présentés ci-après. Certains correspondent à des types de recherche historiquement en opposition.

- **Moyens de collecte des matériaux expérimentaux**

Se distinguent trois grands moyens de collecte des matériaux expérimentaux, qui peuvent être mutuellement inclusifs. Par abus de langage, ces moyens de collecte sont parfois considérés comme des sources, alors qu'ils sont plutôt des canaux de captation des matériaux expérimentaux.

### **Documentation d'Entreprise/Organisation**

Le premier moyen est la collecte via la Documentation d'Entreprise/Organisation (supports d'informations, artefacts...) diffusé en interne ou externe : publicité, plaquette, affichage, organigramme, lettre d'information, planning, contrat, bilan, compte de résultats, compte rendu de réunions, rapport d'activités, échanges de courriers ou d'e-mails...

### **Observation-Écoute-Ressenti**

Le second moyen est la collecte via l'Observation-Écoute-Ressenti (émotion, pulsion, sensation, sentiment...), qui peut avoir les caractéristiques suivantes, qui peut se réaliser de différentes manières, ou en d'autres termes plus brefs, qui peut « être » :

- intra-organisationnelle (sur le terrain), ou extra-organisationnelle (en laboratoire) ;
- de courte durée (transversale), ou de longue durée (longitudinale en permanence ou alternance) ;
- en présence ou à distance des acteurs/praticiens ;
- en situation réelle (sur le terrain), ou en situation simulée (simulation en laboratoire ou simulation sur le terrain) avec des acteurs/praticiens véritables ou fictifs (tels que des étudiants) ;
- avec révélation ou avec dissimulation de la recherche ;
- sans interruption des acteurs/praticiens (laisser-faire, suivi du mouvement général, passivité, neutralité, non-intervention, non-directivité...) ou avec interruption (cf. infra : Entretien/Interview/Questionnaire) ;
- sans participation aux tâches des acteurs/praticiens, ou avec participation aux tâches (cf. infra : observation-participante, p. 123) ;
- avec visée contemplative de l'organisation, ou avec visée transformative (cf. infra : recherche-intervention, p. 123).

### **Entretien/Interview/Questionnement**

Le troisième moyen est la collecte via des Entretiens/Interview/Questionnements :

- non-directifs (ex. : qu'est-ce que vous pensez de tel problème ?), semi-directifs (ex. : concernant tel problème, qu'est-ce que vous proposez comme solution ?...), directifs (ex. : concernant tel problème, parmi les solutions suivantes, laquelle préférez-vous ?...) ;
- face à face ou par téléphone (questionnaire administré par le chercheur), par mail, courrier ou site internet (questionnaire auto-administré par le répondant) ;
- avec ou sans qualification et avertissement préalable du répondant ;
- avec ou sans rappel (relance) ultérieur du répondant.

- **Moyens de traitement des matériaux expérimentaux**

Se distinguent trois grands moyens de traitement des matériaux expérimentaux, qui peuvent être mutuellement inclusifs entre eux, ainsi qu'avec les moyens de collecte (cf. supra). Ces moyens de traitement des matériaux expérimentaux sont également des moyens de traitement de matériaux bibliographiques, et peuvent être considérés comme des types de recherche.

### **Immédiat ou Différé**

Le premier moyen est le traitement immédiat, ou différé : à partir des documents d'archives du chercheur (*archivals records* – Yin, 2012, p. 10), qui sont des matériaux expérimentaux enregistrés et rangés « dans le passé », pour être réutilisés « dans l'avenir ».

### **Déductif, Inductif, Intuitif ou Abductif**

Le second moyen est le traitement déductif, inductif, intuitif ou abductif, développé par ailleurs (cf. index thématique, p. 423 ; cf. notamment : annexes, focus sur trois types de recherche, raisonnements).

### **Qualitatif, quantitatif ou qualimétrique**

Le troisième moyen est le traitement qualitatif ou quantitatif, voire qualitatif et quantitatif, c'est-à-dire qualimétrique.

Généralement, la recherche qualitative est associée aux documents, observation et entretiens nécessitant une durée de recherche relativement longue ; alors que la recherche quantitative est associée aux questionnaires nécessitant une durée de recherche relativement courte ; mais l'association inverse est possible.

De même, la recherche qualitative est associée au raisonnement inductif, alors que la recherche quantitative est associée au raisonnement déductif ; mais l'association inverse est également possible.

De même enfin, la recherche qualitative est associée à la compréhension, alors que la recherche quantitative est associée à la pondération : « *Les méthodes qualitatives ont pour fonction de comprendre plus que [...] de mesurer* » (Kaufmann JC, 1996) ; mais l'association de la recherche quantitative à la compréhension est également possible.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse de traitement qualitatif ou de traitement quantitatif, les données collectées doivent être classées dans des catégories (segments, séparations...) de thèmes et/ou d'idées, étiquetées par des codes (symboles, abréviations, intitulés...).

- **Précisions concernant les moyens de collecte et de traitement des matériaux expérimentaux « qualitatifs »**

### **Durée et nombre de cas**

Idéalement, la recherche porte sur un grand nombre de cas pendant de longues durées, pour augmenter la validité de la collecte des données. Mais réellement, en raison des ressources limitées du chercheur, le nombre de cas est généralement inversement proportionnel à la durée consacrée à chaque cas. En bref, plus on passe de temps sur un cas moins on en passe pour d'autres.

Savall et Zardet (2004, p. 75) « préconisent de s'appuyer sur la notion d'échantillonnage et de saturation théorique. [...] Lorsqu'on constate qu'un nouveau cas n'apporte plus de données pour compléter la représentation théorique proposée, on a atteint la saturation théorique. » (Savall et Zardet, 2004, p. 75). La recherche de saturation par le nombre de cas est cohérente avec les principes de contingence générique et de quantification du qualitatif, qui sont des idées majeures de l'approche qualimétrique de Savall et Zardet (2004).

Bérard (2013) cite également la saturation comme un « *exemple de tactique* » pour la validité interne d'une recherche qualitative. Cette notion de saturation est par ailleurs applicable pour la méthodologie de la revue de littérature.

Nous recommandons à minima le principe (méthode, technique, tactique...) du « cas contraste » qui consiste à prendre au moins deux cas ayant des caractéristiques différentes, auxquels on applique un protocole de recherche : identique, plutôt dans une optique de validation ou d'invalidation d'hypothèses ; ou différent, en modifiant le guide d'observation ou d'entretien après chaque cas par exemple, plutôt dans une optique de génération d'hypothèses.

Une alternative mixte consiste à appliquer un protocole de recherche identique à tous les cas ; puis à revenir en boucles (cercles, cycles, itérations, passages, tours, vagues...) successives sur les mêmes cas avec un protocole de recherche différent. Cette alternative mixte résume de manière assez générique la méthode (technique) Delphi : « *traduction anglaise de la ville de Delphes [en Grèce], célèbre par son oracle. Dérivée de la méthode Vatican, elle a été créée par O. Helmer et N. Dalkey (1963).* » (Ducos, 1983, p. 38). Avec la méthode Delphi, présentée de manière plus traditionnelle et moins générique, un « cas » désigne habituellement non pas une organisation, mais un acteur/praticien donnant un avis d'« expert ».

## Dissimulation et conscience d'expérience

Le chercheur peut dissimuler : son statut (se faire passer pour un dirigeant ou un employé aux yeux des acteurs/praticiens de l'organisation...) ; son intention (cacher ou mentir sur ses hypothèses de recherche...) ; sa présence (écoute aux portes, glace sans tain...) ; sa collecte de données (caméra ou photo cachée, reproduction de documents...).

Le but des dissimulations du chercheur est d'éviter le biais de conscience d'expérience (expérimentation) scientifique par les sujets (la population des individus) étudiés, encore appelé effet *Hawthorne*. Le nom de cet effet est celui de l'entreprise au sein de laquelle Elton Mayo a observé ce biais dans les années 1920-1930, au dépend de son expérience scientifique initiale qu'il réalisait alors en totale transparence avec les acteurs/praticiens.

Une autre expérience scientifique célèbre n'aurait pu réussir sans dissimulation. Il s'agit de l'expérience de Stanley Milgram (1974) « effectuée [...] entre 1950 et 1963 », au sujet « prétendu » de la mémoire, et au sujet « véritable » de la soumission à l'autorité. Milgram n'avait alors pas dissimulé son statut scientifique représentant une certaine autorité du point de vue des individus étudiés ; il avait simplement dissimulé ses intentions scientifiques. Ainsi, un chercheur voit parfois mieux ce qui se passe en se cachant...

Une dissimulation en recherche médicale, relativement connue du grand public, est la méthode du double aveugle (double insu, *double blinding*) qui consiste à diviser un échantillon de patients en deux groupes (échantillon moitié-moitié, *half split*) pour leur administrer sans les en informer : d'une part, un médicament placebo (fictif, neutre, sans principe actif...) ; et d'autre part un médicament réel. Toute chose étant supposée égale par ailleurs, si le médicament fictif a moins d'effet sur les patients que le médicament réel, celui-ci est considéré comme efficace. L'effet placebo en sciences de la médecine est en quelque sorte l'équivalent de l'effet *hawthorne* en sciences de gestion. Ces deux effets sont à rapprocher des prophéties auto-réalisatrices.

## Spontané, assisté et ressenti

Se distinguent les données collectées auprès de l'acteur/praticien « en spontané », « en assisté » et « en ressenti ».

Les données collectées en spontané ou en assisté sont observées ou entendues selon un degré d'intervention (solicitation, demande, orientation, directivité...) du chercheur, respectivement nul (ou quasi-nul) à très important.

Parmi les données collectées en spontané ou en assisté se distinguent : les faits observés et entendus directement par le chercheur ; les faits rapportés (déclaratif, témoignage...) au chercheur ; les interprétations (représentations, inférences...) également rapportées au chercheur (ex. : est-ce « mot pour mot » et « geste pour geste » ce que les acteurs/praticiens ont dit et fait ?...).

Les données collectées en ressenti sont observées et entendues :

- premièrement, explicitement et consciemment par le chercheur à qui l'acteur/praticien fait part de ses ressentis ;
- deuxièmement, implicitement, voire inconsciemment, par le chercheur qui perçoit les paralangages plus ou moins évidents de l'acteur/praticien ;
- troisièmement, indépendamment et indirectement par le chercheur dont le ressenti est déclenché par l'acteur/praticien alors que celui-ci n'a pas la même sensation ou n'en laisse transparaître aucun signe extérieur.

Les chercheurs de l'École de Palo Alto utilisent depuis plusieurs décennies le ressenti comme levier d'intervention (Valax, 2013) : « *le ressenti est comme une résonance pour décrire une construction du réel...* » (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1967).

Il en va de même avec l'approche de Kets de Vries (1996, entre autres références) d'après Perret (2009) se référant à Neumann et Hirschorn (1999) : *Kets de Vries [...] entend relier la psychodynamique et la théorie des organisations. [...] Dans le cas d'une observation empathique, introspective, comme l'orientation psychanalytique, le comportement du sujet est apprécié en fonction de la manière dont l'observateur ressentirait, penserait et réagirait dans la même situation. L'introspection est ainsi utilisée comme un outil supplémentaire [...] où l'interprétation des réactions de transfert [du « patient »] et contre-transfert [du « soignant »] joue un rôle majeur. [...] L'observateur utilise ses propres réactions [...] pour formuler des conjectures [...]. En utilisant la méthode clinique de la psychanalyse [...]. Kets de Vries se distingue d'autres recherches [...] qui abordent le travail managérial sous un angle plus comportemental (plus « objectif »). Dans cette dernière forme d'« extrospection », le comportement du sujet est considéré comme une donnée en soi, on ne fait aucunement recours ni référence à l'expérience passée de l'observateur [...]. Ces approches [distinctes de Kets de Vries sont] plus orientées vers les comportements observables et mesurables comme la psychologie stimulus-réponse. ».*

Ainsi, le ressenti du chercheur peut être la « résonance » du « raisonnement » de l'acteur : premièrement, le raisonnement de l'acteur peut être « existant mais caché » (dissimulé, tacite...), plus ou moins consciemment aux autres et à lui-même, et le ressenti du chercheur aide alors à dévoiler ce raisonnement ; deuxièmement, le raisonnement de l'acteur peut être « inexistant mais en devenir », et le ressenti du chercheur aide alors à démarrer ce raisonnement.

Il convient en tous cas de « raisonner la résonance du ressenti », par un raisonnement constructif, comprenant notamment l'interactivité cognitive et l'intersubjectivité contradictoire.

Pour rappel (cf. problématique, cadre théorique et objet, résolution de problèmes, résolution, p. 56), selon Argyris, Bateson, Dewey, Popper, Schön ou Simon, parmi les ressentis, la surprise est le point de départ d'un apprentissage, d'une résolution de problèmes ou d'une prise de décision.

### Verbatim et periverbatim

Les verbatim désignent les propos (témoignages, déclarations, prises de parole...) bruts (non traités), exacts (mots à mots, textuels, fidèles...) et exhaustifs (complets) d'un ou plusieurs acteurs/praticiens du terrain de recherche, que le chercheur enregistre et retranscrit en prenant des notes ou en utilisant un système audio/vidéo.

Les verbatim peuvent être prononcés lors d'actions et/ou de réflexions. À titre d'exemple, au cours de leurs recherches, Simon et Argyris font réfléchir des personnes à voix haute : « *Nous soumettons au sujet un problème [...] et nous lui demandons de le résoudre en pensant à haute voix.* » (Newell et Simon 1972, reformulé par Simon 1977/1980) ; « *La technique de pensée à voix haute [(thinking-aloud technique)] peut maintenant être utilisée de manière sûre pour obtenir des données sur les comportements de sujets...* » (Simon et al. 1986/1987, p. 21) ; « *Nous avons démontrés l'utilité de protocoles de pensée à voix haute pour la résolution de problèmes.* » (Simon, 1989). Argyris (1995/2003) et Argyris et Schön (1996/2002) proposent aux praticiens d'écrire dans une colonne (de gauche) leurs pensées et sentiments qu'ils ont cachés aux autres au cours d'une réunion, en face de leurs faits, paroles et gestes qu'ils ont effectivement montrés aux autres au cours de la même réunion, écrits dans l'autre colonne (de droite). Cette méthode ou technique d'Argyris est développée par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, raisonnements constructifs, auteurs principaux, p. 239).

Les verbatim peuvent être complétés par des annotations concernant leur « contexte proche », c'est-à-dire les « periverbatim » des acteurs/praticiens, à savoir : leurs actes avant, pendant ou après leurs verbatim ; leurs débits de paroles (silence, ralentissement, accélération) ; leurs paralangages (tonalités, regards, mimiques, gestes...) ; leurs ressentis (émotions, sensations, sentiments, intuitions... – cf. supra : spontané, assisté et ressenti).

### Logiques de codage

Savall et Zardet (2004, p. 70) se référant à Girin (1989) proposent deux logiques de codage : « *une logique qualitative inductive construit une théorie à partir de l'observation de recherche et de pratique des acteurs. [...] Une logique qualitative déductive définit un modèle théorique, soumis aux données tirées d'un échantillon* ».

Bérard (2014) précise ces logiques : « *Il existe deux traditions dominantes [:] d'un côté, l'induction des théories enracinées (grounded theories) avec une méthode de codage ouvert, sans présupposé, « à posteriori », [c'est-à-dire] une analyse ad hoc, représentée par Glaser, [...] Glaser et Strauss (1967) [et] Strauss et Corbin ; de l'autre côté, la déduction où analyse de contenu « standard » avec une méthode de codage « à priori », à partir d'un dictionnaire prédéfini, une pré-liste de codes hiérarchisées « avant d'aller sur le terrain », [c'est-à-dire] une analyse formatée, représentée par Miles et Huberman (2003) ».*

Perret (2009) associe à Glaser et Strauss (ibid.), Geertz (1973), ainsi que Kets de Vries et Miller (1987b), dont « *la démarche de recherche s'inscrit dans la tradition des méthodes qualitatives [...] visant à faire émerger des théories enracinées...* ».

Mais pour éviter de verser dans la caricature entre les deux couples représentant les deux traditions, respectivement inductive et déductive : Glaser et Strauss (1967, in Savall et Zardet, 2004, p. 75) reconnaissent qu'« *il n'est pas possible de faire table rase des connaissances pré-existantes* », c'est-à-dire de faire totalement abstraction de ce que le chercheur sait déjà ; tandis que Miles et Huberman autorisent également la « *révision des codes basée sur l'expérience de terrain* » (Bérard, ibid.).

Bérard (ibid.) propose un double codage des données par deux chercheurs ignorant leurs codages respectifs. Ce qui revient à une méthode du double aveugle « du point de vue » de l'observateur versus de l'observé (cf. supra : dissimulation et conscience d'expérience). Savall et Zardet (2004, 2010) proposent un multi-codage des données par plusieurs chercheurs lors de réunions en « *interactivité cognitive* » et « *intersubjectivité contradictoire* ». Dans tous les cas, il s'agit d'augmenter la fiabilité des résultats.

De plus, Bérard (ibid.), ainsi que Savall et Zardet (ibid.) proposent la méthode de « l'effet-miroir » (entretien de contrôle) qui est en synthèse : la validation des données collectées ou traitées par les personnes observées ou interviewées, avant ou après différents niveaux de raffinement du codage. Cette méthode vise quant à elle à augmenter la validité des résultats.

### **Difficultés d'interprétation**

Les AMA et les DTC des acteurs/praticiens, et même les AMA et DTC du chercheur, qui constituent des sortes d'idéologies implicitement normatives, biaisent les idées ou données.

Les difficultés dynamiques (historiques, temporelles...) d'interprétation des discours (propos, messages...) des acteurs/praticiens sont les « *effets Actualité-Mémoire-Anticipation (AMA) [...]. Des événements (phénomènes) récents sont souvent survalorisés (surestimés) [...]. Certains phénomènes anciens [...] sont oubliés [ou] relatés dans le désordre [ou en décalage – ndr]. L'anticipation projective conduit [...] à confondre, voire assimiler la situation réelle à la situation désirée. [...] On [dit] ce qu'on aimerait qui soit !* » (Savall et Zardet, 2004, p. 222).

Les difficultés statiques d'interprétation des discours des acteurs/praticiens sont les « *Dadas-Tabous-Contentieux (DTC) [...]. Les dadas [ou totems (ndr) sont] des sujets et idées favorites qui resurgissent très périodiquement dans un discours [...] et qui peuvent donner à penser qu'il s'agit de phénomènes importants. Or, la fréquence d'expression ne coïncide pas nécessairement avec [...] la fréquence d'occurrence [réelle – ndr]. Car les dadas peuvent coïncider avec des mots d'ordre [...] ou constituer des mythes : ils jouent un rôle d'écran de fumée [...]. À contrario, Les tabous désignent les thèmes ou idées-clés non exprimées, [...] systématiquement éludés [...] par crainte, par pudeur, par convention sociales. [...] Enfin, les contentieux constituent une troisième source de pollution des discours. Les contentieux, micro-conflits actuels ou anciens, ouverts ou latents, impressionnent les relations interpersonnelles [...] et accentuent souvent la représentation [des] personnes* » (Savall et Zardet, 2004, p. 224).

## ii. Définition et fonction d'une observation-participante et d'une recherche-intervention

L'observation-participante et la recherche-intervention sont deux moyens relativement spécifiques de réaliser un terrain de recherche.

### • Définition et fonction d'une observation-participante

« [Lors d'une] observation participante [,] le chercheur participe aux activités courantes et à la vie de l'entreprise, et simultanément observe et collecte des données à usage scientifique. » (Savall et Zardet, 2004, p. 80).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

L'observation-participante est un moyen pour le chercheur de collecter des matériaux au sein d'une organisation, en observant et participant plus ou moins à ses activités.

Le chercheur peut être : un participant complet, un participant observateur, un observateur qui participe ou un observateur complet (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999).

### • Définition et fonction d'une recherche-intervention

« La recherche-intervention est une méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative (Savall, 1977, 1979) [...]. Il s'agit d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définis (David, 2000). C'est un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement (Plane, 1997). [Les] deux termes, à peu près synonymes de recherche-intervention ou recherche expérimentation, alternent la recherche en entreprise (in vivo) et [...] en laboratoire (in vitro). [...] Il y a une volonté [...] de transformer l'objet observé pour mieux le connaître [...] et symétriquement, une volonté [...] de l'entreprise de mettre en œuvre un processus de changement [...]. Le père de la recherche-action (« action-research ») [...] est Lewin (1951) [...]. Une nuance fut introduite avec l'« action-science » (Argyris, 1985) [dont] les connaissances [...] sont produites selon un raisonnement de type inductif, et non déduites à priori de théories [comme la recherche-action – ndr]. L'étude ou la recherche clinique [,] selon certains auteurs [,] s'apparente à la recherche-action (Avenier 1989). » (Savall et Zardet, 2004, p. 75-79, 107, 355).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Une recherche-intervention est en quelque sorte une observation-participante qui ambitionne autant de transformer une ou plusieurs organisations que d'y collecter des matériaux.

Il semble y avoir trois différences majeures entre : d'une part la recherche-intervention de Savall et Zardet (2004, 2010) ; et d'autre part la recherche-action et la science-action, respectivement de Lewin (ibid.) et d'Argyris (ibid.). Premièrement, la recherche-intervention dure plus longtemps, et se faisant permet davantage de transformer les

organisations en profondeur. Deuxièmement, la recherche-intervention suit un processus pré-formaté pour toutes les entreprises (rigidité), à géométrie variable selon la taille de l'organisation (flexibilité). Troisièmement, la recherche-intervention « intervient » dans l'ensemble de l'organisation, et non auprès d'une équipe ou d'un service uniquement.

Allard-Poesi (2009, se référant à Lewin 1946b/1997, 1946b, 1943-44/1997) confirme la paternité de la recherche-action : « *C'est Lewin qui sort l'expérimentation du laboratoire pour étudier les effets des actions sociales sur les propriétés des groupes « réels » et initie ainsi la recherche-action [...] « dans la vraie vie » [...] (à l'école, la maison, l'usine).* ».

Valax (2013) expose que le terme « recherche-action » est le plus générique ; les autres appellations étant : recherche-intervention, recherche-expérimentation, recherche ingénierique, ateliers de recherche participative, co-construction chercheur-praticien, groupe de diagnostic ou groupe de base (Training Group, T-Group, abréviation de *basic skills training group*). Pour que la liste soit complète, il convient de rajouter l'appellation action-science, qui s'inverse aussi en science-action, et éventuellement l'appellation recherche-clinique, présentées toutes deux par Savall et Zardet (2004, *ibid.*).

Dans tous les cas, la recherche-action a deux objectifs : augmenter la performance managériale et améliorer la qualité de la connaissance scientifique. La recherche-action est une recherche appliquée (pratique, pour les acteurs/praticien, d'utilité managériale...) qui peut le cas échéant avoir une portée fondamentale (théorique, pour les scientifiques, d'utilité académique...).

En outre, Savall et Zardet (2004, p. 63, 75-79, 107) alertent sur « *le risque de confusion sémantique* » entre la « recherche-expérimentation » (synonyme de « recherche-action – cf. supra), et la « recherche empirique » ou la « recherche expérimentale » (qui ne sont pas synonyme de recherche-action). Premièrement, « *la recherche empirique [...] désigne le test d'hypothèses ou la recherche de régularités en appliquant des méthodes statistiques au traitement des informations.* ». Deuxièmement, « *la recherche expérimentale [...] travaille sur un objet virtuel (la représentation simulée de l'objet étudiée) [et] consiste à construire en laboratoire (in vitro) – dans une salle fermée hors d'un contexte réel – une simulation du réel. Ces expériences contrôlées en laboratoires sont faites soit avec des acteurs réellement impliqués dans les situations professionnelles étudiées, soit le plus souvent avec des personnes qui vont jouer un rôle, comme au théâtre ou au cinéma. La simulation s'opère aussi parfois directement sur logiciel* ». Ainsi, la recherche empirique recourant largement aux statistiques ou la recherche expérimentale réalisée exclusivement en laboratoire, peuvent être des recherches appliquées ou des recherches fondamentales. Mais en tous cas, leurs significations diffèrent de la recherche-expérimentation (synonyme de recherche-action).

Un dernier risque de confusion sémantique existe entre l'appellation recherche-action, et l'appellation : « *Recherche Opérationnelle (Operations Research, OR) [ou] Science du Management (Management Science, MS) [, qui concernent des] modèles d'optimisation et de choix rationnels [dans des] contextes statiques en laboratoire [pour des] décisions opérationnelles* » (Lebraty, 2006, p. 6).

---

## **b) Réalisation de notre terrain de recherche**

Nous avons réalisé deux types de terrain de recherche : le premier appelé Terrain Archives, et le second appelé Terrain Interventions.

Conformément à nos objectifs : nos deux types de terrain de recherche ont essentiellement validé ou invalidé des hypothèses préalablement générées et validées dans certaines mesures par nos autres activités de recherche (principalement notre revue de littérature) ; nos deux types de terrain de recherche n'ont que très exceptionnellement générés des hypothèses.

### **i. Réalisation de notre Terrain Archives**

Notre Terrain Archives a donné lieu à des « observations-participantes à posteriori », comprenant 60 mini-cas (dirigeants numérotés de 1 à 60), récupérés de nos archives professionnelles et réétudiés pendant la préparation de thèse ; pour quantifier les routines défensives et les raisonnements constructifs des dirigeants des organisations ; et in fine valider ou invalider les hypothèses « sous-esprit de contradiction » et « utiliser un modèle-outil paradoxal ».

- **Objectif de notre Terrain Archives**

L'objectif de notre Terrain Archives a été de valider ou d'invalider l'hypothèse explicative « sous-esprit de contradiction » et l'hypothèse prescriptive « utiliser un modèle-outil paradoxal », qui avaient été préalablement générée et validée dans certaines mesures par nos autres activités de recherche (principalement notre revue de littérature).

Ces hypothèses sont présentées par ailleurs (cf. résultats, p. 147). Mais en rappel et résumé, le « sous-esprit de contradiction » désigne l'insuffisance d'exploration-exploitation des contradictions. Les routines défensives sont anti-esprit de contradiction, alors que les raisonnements constructifs sont pro-esprit de contradiction. Et en d'autres termes, l'objectif de notre Terrain Archives a été de répondre à la question : la proportion de routines défensives des dirigeants est-elle supérieure ou inférieure à la proportion de raisonnements constructifs des dirigeants ?...

- **Déroulement de notre Terrain Archives**

Notre Terrain Archives s'est déroulé en trois temps.

**1<sup>er</sup> temps – statut d'acteur/praticien :  
Collecte et archivage**

Dans un premier temps, en tant qu'acteur/praticien, avant notre préparation de thèse principalement, au cours de notre carrière professionnelle : nous avons collecté et archivé (noté et enregistré) sur supports papiers ou électroniques, des verbatim d'environ la moitié des deux cents dirigeants avec lesquels nous avons collaboré en situation réelle de travail au sein d'une centaine d'organisations.

Pour chaque organisation, nous avons collaboré avec un nombre de dirigeants variant d'un seul à une dizaine, en comptant les dirigeants intermédiaires des plus grandes organisations. En moyenne extrêmement basse, nous avons collaboré avec deux dirigeants par organisation. Nous avons été en présence de chaque dirigeant pendant une durée variant d'une demi-journée minimum à une cinquantaine de jours maximum. Nos statuts d'acteurs/praticiens vis-à-vis de ces dirigeants et organisations étaient plus précisément les suivants : stagiaire, salarié ou prestataires de services (agent indépendant ou consultant-formateur).

Ainsi, nous avons collecté des matériaux expérimentaux majoritairement « avant » notre préparation de thèse, en tant que praticien. Il n'y a donc globalement pas pu se produire un biais de conscience d'expérience scientifique par les participants, qui nous considéraient à l'époque comme un collaborateur « classique », sans savoir que nous utiliserions leurs propos à des fins scientifiques par la suite.

Nous avons désarchivé et sélectionné, c'est-à-dire en quelque sorte « re-collecté » les matériaux expérimentaux, « avant » d'avoir généré et validé par les autres activités de recherche, la revue de littérature essentiellement : non seulement l'hypothèse « sous-esprit de contradiction », mais également le tableau de différenciation entre « routines défensives » et « raisonnements constructifs ». Cela constitue un gage de validité interne (crédibilité, cohérence...) de nos résultats. Car la collecte des matériaux expérimentaux, n'a pas été influencée (biaisée) par des hypothèses préétablies.

Nous avons collecté des matériaux expérimentaux d'un nombre de cas (entreprises et organisations) relativement important. Nous avons voulu élargir le nombre de cas, en visant une diversité extra-organisationnelle ; au lieu d'approfondir un seul ou quelques cas, en visant une diversité intra-organisationnelle. Cela constitue un gage de validité externe (généralisabilité) de nos résultats ; d'autant plus que notre large échantillon est assez représentatif de la population totale des organisations implantées en France, sur le critère de la taille au moins (cf. problématique, champ, p. 73).

---

**2<sup>ème</sup> temps – statut de chercheur :**  
**Sélection et retranscription.**

Dans un second temps, en tant que chercheur, pendant notre préparation de thèse, parmi les verbatim que nous avons collectés et archivés (cf. supra : 1<sup>er</sup> temps) ; nous avons désarchivé, sélectionné et retranscrit « 60 prises de parole témoins » qui devaient remplir plusieurs critères. Les prises de paroles témoins devaient être :

- Directes : nous devons avoir assisté directement à ces prises de paroles, qu'elles fussent adressées à des tiers ou à nous-même ; ces prises de parole ne devaient pas être indirectes, c'est-à-dire rapportées par des tiers, pour éviter des biais d'intermédiation ;
- Représentatives : nous devons considérer chaque prise de parole comme significative de l'état d'esprit habituel du dirigeant concerné, pour favoriser la généralisation ;
- Brèves : nous devons sélectionner des prises de parole relativement courtes, comprenant chacune entre une cinquantaine et un millier de caractères (d'une ligne à une douzaine), pour privilégier le nombre (diversité, variété...), faciliter la classification et la quantification (traitement quantitatif) ;
- Uniques : nous devons sélectionner une seule prise de parole par dirigeant et organisation, pour les mêmes raisons que ci-dessus. Nous nous sommes posés la question suivante : si nous devons retenir une seule prise de parole d'un seul dirigeant par organisation, quelle serait-elle ? ;
- Marquantes : nous devons avoir gardé une trace forte de la prise de parole dans notre mémoire. Nous devons avoir été marqué (intéressé, surpris, étonné...) d'une manière ou d'une autre, positive ou négative, sans que nous puissions forcément expliquer à priori pourquoi. Nous nous sommes posés la question suivante : quelle prise de parole nous a le plus marqué ?

Chaque prise de parole témoin est une unité d'analyse (d'étude) de sens (significations, sémantiques...) formalisant un « mini-cas » ; qui n'est pas une organisation de petite taille, mais une unité d'analyse de petite taille liée à un dirigeant, lui-même lié à une organisation, peu importe la taille de l'organisation. Les caractéristiques des organisations et des dirigeants correspondant à ces 60 prises de parole témoins sont présentées par ailleurs (cf. annexes, terrain archives, caractéristiques des organisations et dirigeants, n°1 à 60, p. 749).

### **3<sup>ème</sup> temps – statut de chercheur : Classification et comptabilisation**

Dans un troisième temps, toujours en tant que chercheur, pendant notre préparation de thèse, nous avons interprété, classifié et comptabilisé les 60 prises de parole témoins dans la classe des « routines défensives » (code D), et dans la classe opposée des « raisonnements constructifs » (code C) – cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, terrain archives, p. 254.

Au préalable, ces deux classes ont été générées (déduites) et validées dans une certaine mesure, par nos autres activités de recherche, principalement notre revue de littérature (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, p. 225). Ainsi, la revue de littérature, notamment le tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs (cf. annexes, p. 709), a servi de repère pour classer les prises de paroles témoins des dirigeants dans l'une ou l'autre des classes.

Cette méthode de classification de prises de parole témoins rappelle la méthodologie de traitement des données qualitatives de Miles et Huberman (2003), par opposition à Glaser et Strauss (1967) – cf. supra : définition et fonction d'un terrain de recherche, matériaux expérimentaux qualitatifs, logiques de codage, p. 121.

Cependant, nous nous sommes exceptionnellement rapprochés de la méthodologie de Glaser et Strauss (1967). Car, nous avons enrichi le tableau repère des deux classes déduites de la littérature, avec quelques verbatim de dirigeants, qui ne figuraient pas dans le tableau repère à l'origine, mais que nous avons considéré comme pertinents au point de les induire (« déraciner ») du terrain et de les introduire (« replanter ») dans la théorie initiale.

C'est d'ailleurs ce que Savall et Zardet (2010) pratiquent quand : ils comptent les dysfonctionnements des organisations, relevés sur le terrain lors de chaque intervention socio-économique ; et qu'ils les classent en thèmes, sous-thèmes, sous-sous thèmes... au sein d'une base de données préexistante de plus de 3500 dysfonctionnements. Parfois, un nouveau dysfonctionnement vient enrichir cette base de données. Mais cela est de plus en plus rare le temps passant, car « *la base données issue de recherche-interventions de l'ISEOR comprend 1000 cas d'entreprises et organisations réparties dans 31 pays d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie* » (Savall et Zardet, 2004). Par conséquent, avec plus d'un millier de cas étudiés sur une quarantaine d'années en 2016, cette base de données est devenue extrêmement complète, et a atteint un seuil de saturation. Ce classement et ce comptage des dysfonctionnements se conforment à l'approche qualimétrique.

Pour nous « rapprocher » encore de l'intervention socio-économique et de l'approche qualimétrique de Savall et Zardet, la réalisation de notre Terrain Archives peut se résumer ainsi : nous avons quantifié un nombre de « dysfonctionnement » appelé des « routines défensives », versus un nombre « d'orthofonctionnement » appelé des « raisonnements constructifs », qui séparent en deux thèmes (champs lexicaux) des éléments de discours qualitatifs (mots et phrases) représentés par les prises de parole témoins de dirigeants en situations réelles de travail.

## ii. Réalisation de notre Terrain Interventions

Notre Terrain Interventions a donné lieu à des « recherches-interventions courtes durées » comprenant 2 nouveaux cas (dirigeants X et Y) étudiés spécialement pendant la préparation de thèse ; pour utiliser/tester la performance de certaines Stratégies de Décision du modèle-outil PPPERFFS ébauché ; et in fine valider ou invalider :

- prioritairement, les hypothèses « sous-perfectionnisme » et « utiliser un modèle-outil fiable »,
- secondairement, les hypothèses « rationalité strictement limitée », « coûts cachés du processus de décision » et « usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision ».

### • Objectif de notre Terrain Interventions

L'objectif prioritaire de notre Terrain Interventions a été de valider ou d'invalider l'hypothèse explicative « sous-perfectionnisme » et l'hypothèse prescriptive « utiliser un modèle-outil fiable ».

Ces hypothèses sont présentées par ailleurs (cf. résultats, p. 147), mais en d'autres termes, l'objectif prioritaire de notre Terrain Interventions a été de répondre à la question : les dirigeants qui utilisent des Stratégies de Décision du modèle-outil PPPERFFS en essayant brièvement d'optimiser des décisions satisfaisantes, augmentent-ils l'efficience de leur processus de décision ?...

L'objectif secondaire de notre Terrain Interventions a été de valider ou d'invalider les hypothèses descriptives/consécutives « rationalité strictement limitée » et « coûts cachés du processus de décision », ainsi que l'hypothèse explicative « usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision ».

Ces hypothèses sont présentées par ailleurs (cf. résultats, p. 147), mais en d'autres termes, concernant l'hypothèse « usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision », l'objectif secondaire de notre Terrain Interventions a été de répondre aux questions suivantes : les Stratégies de Décision sont-elles performantes par nature (dans tous les cas, quelles que soient les contingences...), ou au contraire par usage (selon les cas, en fonction des contingences...) ?... Certaines Stratégies de Décision sont-elles plus performantes que d'autres ?...

Notre Terrain Interventions relève plutôt de la recherche-action, dans la mesure où nous avons un raisonnement hypothético-déductif et que nous intervenons brièvement dans les organisations. Mais notre Terrain Interventions relève plutôt de la recherche-intervention, dans la mesure où nous aidons « *les acteurs sur le terrain à concevoir et mettre en place des modèles et des outils de gestion* » (Savall et Zardet, 2004, p. 79 ; rappel – cf. supra : définition et fonction d'une recherche-intervention).

Dans ce point (terrain interventions), le terme « décision » est synonyme de « solution » au sens strict, c'est-à-dire synonyme de « moyen trouvé et choisi ».

- **Justification des Stratégies de Décision utilisées/testées**

Chacune des Stratégies de Décision utilisées/testées est une combinaison (variante, hybride, croisement, composite...) des Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché (cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contenu du modèle-outil PPPERFFS, p. 342). Chacune des Stratégies de Décision utilisées/testées est davantage spécifique que les Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ; mais elle reste tout de même assez générique dans la mesure où elle demeure transférable (applicable, adaptable...) à tout type de décision.

Les Stratégies de Décision suivantes ont été utilisées/testées par les dirigeants à la demande et avec l'assistance du chercheur :

- Essai bref d'optimisation de décisions satisfaisantes (Optisatisfactum) ;
- Recherche simple de meilleure solution (sans autres Stratégies de Décision imposé) ;
- Approfondissement des causes racines (profondes, antérieures...) ;
- Visée d'un objectif idéal (but ultime, rêve merveilleux...) ;
- « *Intersubjectivité contradictoire* » (« *confrontation des points de vue* », Savall et Zardet, 2004).
- Récapitulation de décisions prises (solutions choisies) ;
- Réflexion à voix haute ;
- Calcul prévisionnel de « *coûts cachés* » (Savall et Zardet, 2010).

La Stratégie de Décision « essai bref d'optimisation de décisions satisfaisantes », appelée « optisatisfactum », est la principale Stratégie de Décision utilisée/testée : elle encadre l'utilisation/test des autres Stratégies de Décision. En d'autres termes, il s'agit d'une tentative de perfectionnisme.

Les Stratégies de Décision « récapitulation de décisions prises », « réflexion à voix haute » et « calcul prévisionnel de coûts cachés » se sont imposées intuitivement comme une évidence dès le début de l'élaboration du protocole de recherche, afin : d'évaluer comparativement les décisions prises avant et après l'Optisatisfactum ; et d'appréhender le cheminement cognitif des dirigeants.

Ces choix intuitifs de protocole de recherche ont été renforcés par la littérature. Savall et Zardet (2004, 2010) préconisent l'utilisation de « *fiches de résolutions* » qui récapitulent par écrit les engagements (résolutions, décisions...) pris par chaque participant à une réunion. De plus, ces auteurs promulguent le calcul des coûts cachés, auquel nous avons voulu ajouter la notion de prévision.

En outre et en rappel (cf. supra : définition et fonction d'un terrain de recherche, matériaux expérimentaux qualitatifs, verbatim et periverbatim, p. 120) au cours de leur recherche sur la résolution de problèmes, la prise de décision et l'apprentissage, Simon et Argyris font réfléchir (penser, raisonner...) des personnes à voix hautes.

Les Stratégies de Décision « recherche simple de meilleure solution », « recherche de causes racines » et « visée d'un objectif idéal » sont également apparues intuitivement prioritaires. Nous avons voulu ajouter la notion « d'ultime » à la notion de cause ou de fin. Notre choix intuitif a été renforcé par le positionnement d'Argyris, Simon et Savall dans la théorie du changement par téléologie (d'après Van de Ven et Poole, 1995, p. 520).

La Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » a été utilisée/testée par hasard comme critère de différenciation entre les deux dirigeants : il n'était pas prévu qu'un dirigeant prendrait toutes ses décisions collectivement en autorisant l'intersubjectivité contradictoire ; alors que l'autre dirigeant prendrait toutes ses décisions individuellement sans autoriser l'intersubjectivité contradictoire.

- **Déroulement de notre Terrain Interventions**

**Proposition de recherche-intervention aux dirigeants (*elevator pitch*)**

Nous avons communiqué une courte proposition d'intervention à deux dirigeants de PME de la région lyonnaise : le premier nous a été présenté par un confrère ; et nous avons rencontré le deuxième par hasard lors d'un événement professionnel.

Ainsi, nous n'avons jamais collaboré auparavant avec ces dirigeants ; ce qui a évité un biais de connivence dans les résultats de recherche.

De plus, nous n'avons pas communiqué cette proposition d'intervention dans un ascenseur, au sens strict d'*elevator pitch* ; mais par téléphone et face à face, puis par un mail de confirmation.

Voici le contenu de notre proposition d'intervention aux dirigeants : « Je suis Chercheur en Management. Je prépare une Thèse au sujet de la résolution de problèmes et de la prise de décision en entreprise. Je souhaite expérimenter une méthode simple pour aider les dirigeants à prendre de meilleures décisions. Je vous propose de m'aider à expérimenter cette méthode. Si mes hypothèses de recherche se vérifient vous devriez également tirer profit de cette expérience. Concrètement l'expérience durerait juste une journée. Je vous suivrai sur votre lieu de travail et dans vos déplacements. À certains moments de la journée, je vous poserai quelques questions qui devraient vous aider à trouver de meilleures solutions et à prendre des décisions plus bénéfiques. À la fin de la journée nous ferons un débriefing pour évaluer l'impact de ces questions. Je vous garantis une confidentialité totale. ».

Nous avons pris soin de ne pas préciser les hypothèses à tester aux dirigeants pour éviter un biais de pré-cogitation, de projection et de non-spontanéité des réactions lors de l'intervention.

Nous avons eu un cas et un cas contraste (de comparaison), c'est à dire deux dirigeants, appartenant à deux organisations différentes, dans deux secteurs d'activités différents, auxquels nous avons appliqué le même protocole de recherche.

### **Protocole de recherche-intervention avec les dirigeants (le jour J)**

Le jour de notre recherche-intervention, nous avons suivi, observé et écouté silencieusement travailler le dirigeant concerné.

Lorsque nous rencontrions d'autres personnes, le dirigeant nous présentait simplement comme un chercheur en management, préparant une thèse et susceptible d'intervenir 10 minutes environ dans la discussion.

Nous n'intervenons qu'au terme de processus de résolution de problèmes et prise de décision d'une heure au minimum. Nous n'intervenons pas au terme de processus ultra-courts de résolution de problèmes et prise de décision ; par exemple quand le dirigeant s'entretenait avec un collaborateur quelques secondes ou minutes, par téléphone, dans les couloirs ou entre deux portes ; et qu'il décidait « quelque chose » par rapport à l'information échangée.

Nous sommes ainsi intervenus à 3 reprises par jour et dirigeant, soit à 6 reprises au total.

Les décisions que les dirigeants ont prises sont opérationnelles (n°1, 2, 4 et 5) ou stratégiques (n°3 et 6) :

- Dirigeant X :
  1. Achat de services informatiques et conception de bases de données clients
  2. Développement Commercial et envoi d'emailing
  3. Stratégie générale de l'entreprise et avenir du dirigeant
- Dirigeant Y :
  4. Achat d'espace de communication sur un site Internet
  5. Entretien annuel d'évaluation d'un salarié
  6. Validation du budget annuel prévisionnel de l'organisation

À chacune de nos interventions, c'est-à-dire au terme de chaque processus de résolution de problèmes et prise de décision d'un dirigeant :

- Nous avons demandé au dirigeant de juger leur décision prise (décision initiale) de manière spontanée, et de manière assistée en proposant des qualificatifs synonymes d'« insatisfaisant » (décision mauvaise, médiocre...), de « satisfaisant » (décision bonne, acceptable, convenable...) et d'« optimal » (décision excellente, parfaite, idéale...).
- Nous avons demandé au dirigeant d'essayer d'optimiser leur décision initiale jugée satisfaisante, avec notre assistance, pendant environ 10 minutes supplémentaires, en utilisant/testant certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché, pour essayer de trouver et choisir une meilleure décision alternative. Nb : Environ 10 minutes supplémentaires représentent en moyenne 30% du temps du processus de résolution de problèmes et prise de décision initiale qui a pu varier de vingt minutes à deux heures.

- Nous avons veillé à intervenir uniquement sur le processus et non sur le contenu : nous avons uniquement proposé d'utiliser/tester des Stratégies de Décision sans donner d'idées.
- Nous avons tenté de réaliser une prise de note exhaustive des propos échangés.
- Nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif préétabli par nos soins (cf. annexes, terrain interventions, caractéristiques des organisations et dirigeants, guides d'entretiens renseignés, X et Y, p 759).
- Nous nous sommes autorisés marginalement, car cela n'était pas la priorité, un raisonnement inductif par association libre, pour enrichir certaines hypothèses déjà générées, ou le cas échéant pour générer de nouvelles hypothèses.
- Nous avons noté nos pensées ou ressentis (émotions, impressions, sensations, sentiments...), notamment de surprise (étonnement) qui nous traversaient « l'esprit et le corps ».

Au terme de nos 10 minutes d'intervention, nous avons demandé au dirigeant d'évaluer spontanément et immédiatement, « à chaud » sans notre assistance, sa décision initiale comparée à sa décision alternative.

Au terme de la journée, nous avons demandé au dirigeant de réévaluer « à froid » avec notre assistance, chaque décision initiale comparée à chaque décision alternative correspondante ; en considérant cette fois des critères susceptibles de faire apparaître des « *coûts et performances cachés* » (Savall et Zardet, 2010).

Pour cette réévaluation « à froid », nous avons demandé aux dirigeants d'estimer l'UEVCD<sup>1</sup> et le RSIPD<sup>1</sup> de chaque décision initiale et alternative, en prenant en compte quatre critères génériques de gains et pertes :

- le bien-être du personnel,
- la qualité des produits et services,
- la productivité,
- les charges et le chiffre d'affaires.

Un cinquième critère générique d'écologie (pollution de l'environnement) n'a pas été pris en compte en raison du temps alloué à cette recherche.

<sup>1</sup>Le RSIPD (Retour sur Investissement du Processus de Décision) est un indicateur d'efficacité du processus de décision. Il se calcule en faisant le ratio entre : d'une part, l'UEVCD (Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision), qui est un indicateur d'efficacité du processus de décision ; et d'autre part, les ressources temps, argent et énergie humaine investies (consommées) au cours du processus de décision. Ces indicateurs sont explicités par ailleurs (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, coûts cachés du processus de décision, p. 188).

Pour chaque critère générique de gains et pertes, nous avons demandé aux dirigeants d'estimer l'impact prévisionnel de chaque décision initiale et de chaque décision alternative, en Euros et sur une échelle d'intervalle (de 0 à 10), par rapport à une situation de départ, avant impact de chaque décision, initiale et alternative, positionnée arbitrairement au niveau moyen (de 5) :

- Niveau 5 de l'échelle : la décision a un impact prévisionnel « neutre » par rapport à la situation de départ (qui ne se dégraderait pas et ne s'améliorerait pas non plus, malgré la décision qui serait mise en œuvre) ;
- Niveau 0, 1, 2, 3 ou 4 de l'échelle : la décision a un impact prévisionnel « défavorable » par rapport à la situation de départ (qui pourrait se dégrader jusqu'à -5 points à cause de la décision qui serait mise en œuvre) ;
- Niveau 6, 7, 8, 9, 10 : la décision a un impact prévisionnel « favorable » par rapport la situation de départ (qui pourrait s'améliorer jusqu'à +5 points grâce à la décision qui serait mise en œuvre).

Au terme de la journée, nous avons également demandé au dirigeant de commenter l'expérience vécue.

Au total, chaque dirigeant a consacré environ 1H30 au chercheur :

- 45 minutes pendant la journée pour trouver des solutions alternatives et les évaluer « à chaud » (15 minutes x 3 interventions) ;
- 45 minutes en fin de journée pour les évaluer « à froid » et commenter l'expérience vécue.

Les résultats « bruts » du Terrain Interventions, c'est-à-dire les données collectées avant traitement, ainsi que les caractéristiques des dirigeants et organisations concernés, sont présentés par ailleurs (cf. annexes, terrain interventions, caractéristiques des organisations et dirigeants, guides d'entretiens renseignés, X et Y, p 759).

Les résultats « nets » du Terrain Interventions, c'est-à-dire après traitement des données collectées, sont présentés par ailleurs (cf. résultats, p. 147).

## 6. CRITIQUE DE RECHERCHE : Épistémologie

### a) Définition et fonction d'une critique de recherche

#### i. Aperçu général d'une critique de recherche

« *L'épistémo-méthodologie* » constitue le nœud de l'amélioration de la qualité d'intention scientifique, qui se situe dans l'intégration de méthodes pratiques et de fondements épistémologiques. [...] L'épistémologie désigne une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites [...]. Considéré comme un outil d'assurance qualité du travail scientifique [...] la réflexion et les réflexes épistémologiques ne peuvent se concevoir de façon dissociée de l'élaboration des méthodes de recherche [...]. Le terme d'« épistémologie intégrée » que nous proposons permet [...] de marquer l'opposition par rapport aux pratiques de chercheurs qui dissocient [...] la production de connaissances et la réflexion épistémologique sur cette production. » (Savall et Zardet, 2004, p. 21-22, 50, 141-143).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

La critique de recherche, ou l'épistémologie, désigne : le contrôle (évaluation) qualité des connaissances produites (produit), des idéologies et des méthodologies de production (processus), pour en voir les apports, limites et perspectives (cf. infra), selon un ensemble de critères de (contrôle) qualité (cf. infra),

La critique de recherche, ou l'épistémologie, désigne également en d'autres termes : la réflexivité du chercheur sur son propre processus et produit de recherche, tel un observateur extérieur de lui-même et de son travail, qui l'amène à s'autocritiquer, pour voir les apports, limites et perspectives de sa recherche par rapport à celle des autres.

Le Moigne (2012) présente la définition de Piaget, aussi célèbre que générale, consensuelle et synthétique : « *En proposant de définir l'épistémologie « en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* », Jean Piaget établissait sans doute un commun dénominateur acceptable par tous ceux, citoyens et scientifiques, qui se réfèrent volontiers depuis un siècle à cette jeune discipline [...] des discours (logos) sur la connaissance (épistémê). ». En revanche l'épistémologie n'est sans doute pas aussi jeune que Le Moigne le souligne, si l'on considère que le « *Discours de la méthode* » de Descartes en 1637 traitait déjà d'épistémologie.

Le terme « épistémologie » est également synonyme de : science, scientificité, philosophie, théorie, ensemble de principes (règles, lois...)... de la connaissance, de la science, de la recherche...

Parmi la douzaine de types de recherche aux orientations (côtés, bornes, pôles...) en opposition (divergence, contradiction, tension...), mentionnés par Savall et Zardet (2004), trois types de recherche fréquemment associés à la notion d'épistémologie, sont développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur trois types de recherche, p. 801) :

- le paradigme positiviste vs. constructiviste ;
- le raisonnement déductif vs. inductif vs. intuitif vs. abductif ;
- le principe de confirmation vs. de réfutation.

Dans le cadre de ces trois types de recherche, les auteurs suivants sont mobilisés : Comte, Damasio, Descartes, Dumez, Kets de Vries, Koenig, George et Bennet, Mouchot, Husserl, Peirce, Piaget, Popper, Savall et Zardet, Simon, Usunier et al., Varela, Weick, Weick et al.

## **ii. Précision concernant les notions d'« apports, limites et perspectives » : Lien avec les parties du document de recherche**

*« La problématique constitue [...] un engagement du chercheur à répondre aux questions qu'il pose, en même temps qu'une justification de l'intérêt du sujet [...] : d'une part, l'intérêt du sujet du point de vue des pratiques sociales de gestion : les enjeux sociétaux, les débats professionnels, les nouveaux défis à résoudre pour les entreprises, les organisations et leurs membres ; le chercheur se place ici du point de vue de l'ensemble des acteurs [des organisations] ; d'autre part, l'intérêt académique du sujet, compte tenu des avancées théoriques, conceptuelles et méthodologiques disponibles notamment à travers la littérature académique de gestion ; ici le chercheur se place du point de vue des enseignants-chercheurs qui constituent la communauté académique. » (Savall et Zardet, 2004, p. 170).*

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

En rappel (cf. méthodologie, projet de recherche, définition et fonction, connaissances produites par la chaîne de valeur des activités de recherche, p. 83) : les apports de recherche d'un côté, et les limites et perspectives de recherche de l'autre ; sont deux types d'idées, données ou connaissances, plus ou moins en opposition.

Les apports de recherche procurent des intérêts présents. Ce sont : des apports obtenus (réalisés) ; des contributions « apportées » ; des espaces créés, comblés ou affinés à l'intérieur ou à l'extérieur du périmètre concerné de connaissance (cadre théorique). Dans une acception large les synonymes du terme « apport » définissent le critère de qualité « attractivité » (cf. infra). Les apports peuvent être comme toute connaissance, entre autres : académiques et managériaux, substantiels et méthodologiques, rénovants ou innovants.

L'ensemble d'un document de recherche comporte des apports ; il n'y a pas que la partie (chapitre) résultats qui comporte des apports. Les apports de recherche sont résumés dans la section éponyme de la partie (chapitre) discussion d'un document de recherche.

Les limites et perspectives de recherche proposent des intérêts futurs. Ce sont : des apports voulus (désirés) ; des contributions à apporter ; des espaces à créer, à combler ou à affiner à l'intérieur ou à l'extérieur du périmètre concerné de connaissance (cadre théorique). Dans une acception large, l'expression « limites et perspectives » est synonyme de : axes de développement, critiques défavorables, éléments d'amélioration, inexplorations à explorer, inexploitations à exploiter, insuffisances à satisfaire, intérêts futurs, nouveaux enjeux, nouvelles problématiques, points faibles à renforcer, points de progrès, travaux potentiels... Les expressions « intérêts futurs », « critiques défavorables » et « points de progrès » sont les expressions synonymes préférées.

La partie (chapitre) problématique, notamment la section « origines et enjeux initiaux », ainsi que la section « limites et perspectives » de la partie (chapitre) discussion comportent des limites et perspectives de recherche. Dans la partie problématique, les limites et perspectives concernent des recherches antérieures en faisant référence à d'autres documents de recherche. Dans la partie discussion, les limites et perspectives concernent la recherche qui vient de s'achever en faisant référence au document de recherche à laquelle cette partie appartient. Nb : Les termes « limites » et « perspectives » sont des synonymes connotés respectivement plutôt négativement et positivement.

### **iii. Précision concernant les « critères de qualité »**

L'ensemble des critères de qualité d'une recherche comprennent notamment la validité et la fiabilité. Mais quelle que soit la qualité d'une recherche, les connaissances produites restent des hypothèses.

#### **• Ensemble des critères de qualité**

*« Il y a aujourd'hui peu de convergences et d'unanimité sur les critères de validité d'une recherche au sein de la communauté des enseignants chercheurs en sciences de gestion. Toutefois deux critères sont assez souvent utilisés : la validité interne et la validité externe d'une recherche. [...] La validité externe [...] désigne la possibilité d'étendre, de transposer, de généraliser les résultats obtenus sur un échantillon à une population plus large. Ces résultats obtenus sont-ils valables à l'extérieur dudit échantillon ou sont-ils tout à fait contingents à la situation [(échantillon)] observée ? [...] La validité interne d'une recherche : la cohérence interne des éléments de résultats obtenus est-elle vérifiée ? Y a-t-il des anomalies de résultats discordants entre eux, sans explication [...] ? Les instruments méthodologiques et la méthodologie [...] sont-ils adaptés à la problématique et aux résultats recherchés ? » (Savall et Zardet, 2004, p. 207, 254-257).*

Chacun des critères de contrôle qualité des connaissances produites, des idéologies et des méthodologies de production, sont présentés ci-après accompagnés de synonymes (dans une acception large) ou termes connexes :

- la validité (interne) : crédibilité, rigueur, robustesse ; véracité, vérité, vraisemblance... ; exactitude, justesse, précision... ; non-biais de collecte et traitement des idées ou données... ; accumulation, triangulation, multiangulation... ; essai de réfutation... ; cohérence des ressources, moyens et objectifs de production des connaissances, cohérence des idéologies et méthodologies de production des connaissances, cohérence entre les connaissances produites<sup>1</sup>... ; validation ou invalidation globale des connaissances produites<sup>1</sup>, qualité finale des connaissances produites<sup>1</sup>... ;
- la fiabilité : fidélité, stabilité, reproductibilité, dépendabilité... ;
- la traçabilité : sourçage, transparence, suivi de collecte et traitement des idées ou données, distinguo entre faits et interprétations, justification, argumentation... ;
- l'honnêteté : probité, franchise, sincérité, loyauté du chercheur et de ses informateurs (autres chercheurs ou acteurs/praticiens)... ;
- la mesurabilité : possibilité de comptage, quantification... ;
- la généralisabilité (validité externe) : transférabilité... ; représentativité... ; possibilité de généralisation, extension, extrapolation... de l'échantillon à l'ensemble de la population ;
- l'explicitabilité : capacité à rendre explicite, visible, conscient... ce qui est tacite, caché, invisible, inconscient... ;
- la nouveauté : innovation, rénovation, différenciation, originalité... ;
- l'intemporalité : durabilité, continuité dans le temps... ;
- la lisibilité : clarté, compréhensibilité, éclairage, structuration... ;
- la visibilité : diffusion, propagation, publication, communication... ;
- l'attractivité : apport, atout, attrait, avantage, bénéfice, contribution, gain, avantage, intérêt, pertinence, enjeu, ouverture, opportunité, piste, progrès, utilité, vertu, perspective...

Cette liste est une synthèse augmentée par ordre d'importance de Savall et Zardet (2004), Usunier (1993), Bérard (2013), Thiétart (2014). Les six premiers critères (validité, fiabilité, traçabilité, honnêteté, mesurabilité généralisabilité) permettent de contrôler la qualité des connaissances produites, au travers du contrôle qualité des idéologies et de la méthodologie de production. Les six derniers critères (explicitabilité, nouveauté, intemporalité, lisibilité, visibilité et attractivité), ainsi que le premier critère (validité) dans certaines acceptions comportant la note « <sup>1</sup> », permettent de contrôler la qualité des connaissances produites au travers de l'état des connaissances, sur le fond et la forme.

Dans la perspective d'Argyris, cité maintes fois par ailleurs (cf. bibliographie, p. 371), nous apprécions particulièrement les critères de traçabilité et d'honnêteté, au point d'ajouter la notion de transparence à la célèbre formule de Rabelais : « *science sans conscience ni transparence n'est que ruine de l'âme* ».

- **Critères de qualité « validité et fiabilité »**

Le premier et le second critère de qualité, la validité et la fiabilité, sont les plus importants dans la mesure où ils sont les plus génériques. De ce fait, ou en outre, leur définition varie.

Le critère de validité (interne et externe) et le critère de fiabilité semblent mieux définis et différenciés en recherche quantitative ou en recherche positiviste, qu'ils ne le sont en recherche qualitative ou en recherche constructiviste ; si l'on en croit la présentation de ces deux critères par : Usunier et al. (1993, p. 196-199), Savall et Zardet (2004, p. 86, 100, 254-257, 344-347) ; Thietart (2014, p. 297-321) ; Bérard (2013).

Usunier et al. (1993, p. 198-199) distinguent : d'une part, « *la validité et la fiabilité des données quantitatives* » ; et d'autre part, « *la validité interne et externe [...] de la recherche « humaniste »* », c'est-à-dire « *la validité de la recherche en général* ». Selon lui, « *dans la validité se trouve contenu le rapport problématique entre notions abstraites et instruments de mesure* », et de ce fait « *la validité n'est pas vraiment facile à mesurer* ».

Pour les données quantitatives : la validité indique si « *un test ou un instrument mesure bien les attributs, concepts ou variables qu'il est censé mesurer* ». Usunier et al. poursuivent, toujours en matière de données quantitatives, en indiquant que la fiabilité est incluse dans la validité : « *la validité ne peut être établie que si les instruments de mesure sont fidèles. La fidélité est avant tout une question de stabilité de la mesure* ».

Pour la recherche « humaniste » ou recherche en général, Usunier et al. déclarent que « *la validité interne d'une recherche [est] sa capacité à rendre compte de façon significative du terrain qu'elle s'est choisie [...]. La validité externe [est] sa capacité à porter des résultats [...] généralisables [,] que l'on peut étendre* » d'un échantillon à une population totale.

Enfin, Usunier et al. mentionnent une proposition d'équivalence entre les critères de contrôle qualité des différentes recherches, ayant pour finalité commune une forme d'objectivité : « *Dans le domaine de la recherche [...] phénoménologique et constructiviste, Hirshmann (1986) propose un ensemble de critères [...] équivalents aux critères de [...] la perspective positiviste, les deux traditions étant animées d'un commun souci d'objectivité, même s'il ne s'exprime pas sous des formes identiques. La crédibilité correspond au critère de validité interne [...]. La transférabilité correspond à la validité externe. [...] La dépendabilité correspond à la notion de fidélité...* ».

Thietart (ibid.) affirme que « *le problème de la fiabilité se pose tout autant pour les instruments qualitatifs que pour les instruments quantitatifs* », mais qu'« *il se pose en d'autres termes. De plus, « lorsque l'on parle de validité des instruments utilisés dans les recherches qualitatives, il est préférable de s'intéresser à la validité de l'ensemble du dispositif de la recherche (Miles, Huberman et Saldana, 2013)* ».

Thietart (ibid.) et Bérard (2013) expliquent la différence entre fiabilité et validité en citant le fameux exemple simplificateur du père et de la mère mesurant la taille de leur enfant, reformulé comme suit. Si un père et une mère (chercheur/reproducteur de mesure) mesurent séparément la taille de leur enfant (matériau de recherche), et s'ils obtiennent tous les deux la même mesure, alors la mesure est fiable (tendance à l'exactitude de la mesure et du matériau par reproduction de la mesure). Si les deux parents utilisent un mètre (instrument de mesure) biaisé (erroné, faussé...), qui comprend des centimètres en plus ou en moins, en raison par exemple d'une erreur de calibrage lors de sa fabrication ou de l'usure, alors la mesure n'est pas valide non plus (tendance à l'inexactitude par inaptitude de l'instrument). S'ils utilisent un pèse personne pour mesurer la taille de leur enfant, alors la mesure n'est pas valide non plus, car cette fois l'instrument de mesure qui peut ne pas être biaisé est en revanche inapproprié.

Cet exemple simplificateur évoque : la fiabilité des utilisateurs de l'instrument, la fiabilité de la mesure réalisée par les utilisateurs, la validité de la mesure réalisée par cet instrument, la validité d'un instrument de mesure. Ainsi, cet exemple évoque essentiellement une validité et une fiabilité de traitement des matériaux de recherche. Mais cet exemple évoque peu la validité et la fiabilité de la collecte des matériaux de recherche. Sans doute parce que cet exemple concerne davantage les recherches quantitatives que les recherches qualitatives. Et aussi sans doute parce que les recherches quantitatives se préoccupent davantage de la méthode du traitement des matériaux ; tandis que les recherches qualitatives se préoccupent davantage de la méthode de collecte des matériaux : « *Les recherches quantitatives se voient attribuer deux griefs principaux : le premier porte sur l'utilisation de données disponibles [...] dont le protocole d'élaboration et d'authentification sont absolument méconnus du chercheur qui les utilise (Moison, 1981). Le second grief porte sur la survalorisation accordée [...] au maniement des outils statistiques et mathématiques qui supplantent fréquemment [...] l'interprétation et les commentaires. [...] Les recherches qualitatives pèchent souvent par un manque de rigueur dans l'exploitation des données.* » (Savall et Zardet, 2004, p. 122, 347).

Pour que l'exemple simplificateur des parents mesurant leur enfant, évoque davantage la collecte des matériaux de recherche, ce qui suit est ajouté : Attention, un matériau qui tend à être considéré exact du fait de sa mesure fiable, n'est pas forcément valide (approprié) ; si les deux parents mesurent l'enfant de leur voisin « par inadvertance », et s'ils obtiennent encore tous les deux la même mesure, la mesure est toujours fiable, mais non-valide, car le matériau est inapproprié (tendance à l'inexactitude par inaptitude de matériau).

- **Validité/Qualité globale :**  
**Hypothèses plus ou moins valides et évolutives**  
 – **Tout n'est qu'hypothèse**

« Le chercheur [...] se pose des questions [auxquelles il donne] une forme d'énoncé [...] affirmatif par convention [...] que l'on appelle hypothèse. C'est une idée-clé qui devra être ensuite soumise à validation [...]. Le statut des hypothèses [est] évolutif. [...] Les idées [...] évoluent [...] au fur et à mesure de la recherche [...]. Au démarrage [...] les idées [...] ont un statut de connaissances prévisionnelles, ce sont des conjectures [,] hypothèses de première génération [,] espérances de règles de connaissance [,] connaissances prévisionnelles [ou] simulations de résultats [ ; pouvant devenir ensuite] des règles de connaissance [ou] hypothèses [relativement] validées... » (Savall et Zardet, 2004, p. 171-177, 186-195, 243-244).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Le terme « validité » peut revêtir une acception extrêmement large désignant une forme de qualité globale des connaissances produites qui ne sont jamais que des hypothèses plus ou moins valides (probables, valables, vraisemblables...) et évolutives (mouvantes, changeantes, versatiles...). Nb : La notion de validité inclue alors la notion de fiabilité quelle que soit la recherche, alors qu'Usunier et al. (1993, p. 198-199) envisagent cette inclusion uniquement pour la recherche quantitative.

Savall et Zardet (2004, p. 195) insistent sur le fait que même des descriptions de situation sont des connaissances hypothétiques plus ou moins valides et évolutives, pour deux raisons : « d'une part, [...] la même situation décrite par deux chercheurs différents en fonction d'une problématique [...] aboutit à des hypothèses descriptives [...] en partie différentes [(position géopolitique) ;] d'autre part, selon l'outil de repérage et de collecte de matériaux utilisés : microscope, œil nu, [...], lunette grossissante, télescope... les hypothèses descriptives diffèrent. ».

L'idée selon laquelle « tout n'est qu'hypothèse » est développée par ailleurs (cf. annexes, focus sur trois types de recherche, paradigme positiviste vs. constructiviste, p. 802).

**b) Réalisation de notre critique de recherche**

Nous avons présenté nos critiques favorables (points forts) concernant notre méthodologie de recherche : dans le point « réalisation » de chacune de nos activités de recherche (cf. méthodologie : projet de recherche, p. 97 ; revue d'intuition, p. 103 ; dialogue inter-chercheurs, p. 105 ; terrain de recherche, p. 125 ; autres activités de recherche, p. 144, 145).

Nous avons présenté nos critiques défavorables (points de progrès), concernant la méthodologie et les résultats de notre recherche : dans la section « limites et perspectives » du chapitre « discussion » (cf. chapitre et section éponyme, p. 353).

Nous avons laissé notre jury de thèse évaluer la qualité de notre recherche en utilisant, s'il le souhaite, l'ensemble des critères que nous proposons (cf. supra : définition et fonction d'une critique de recherche, critères de qualité)

## 7. AUTRES ACTIVITÉS DE RECHERCHE : Plan, Rédaction, Édition du document et Activités de soutien

### 7.1. PLAN ET RÉDACTION DU DOCUMENT (Activité principale n°7 et n°8)

#### a) Définition et fonction d'un plan et d'une rédaction de document

« Lorsque le chercheur a accumulé ses principaux matériaux bibliographiques et expérimentaux [...] s'ouvre la phase de rédaction proprement dite de la thèse [qui] comporte trois documents successifs : le plan général, le plan détaillé avec idées-clés, la version rédigée. [...] Nous proposons une méthode de texte structuré mais non rédigé [...] : le plan détaillé avec idées-clés. Ce document contient toute la substance de la thèse [...] en style télégraphique. [...] La structure [...] d'un texte [...] se représente sous la forme [...] d'une arborescence. [...]. Les thèmes [...] sont assimilables à des récipients dans lesquels on (dé)verse un contenu sémantique, l'idée proprement dite. Ainsi, [...] les idées sont rangées dans une armoire [(thèmes)], organisée en plusieurs portes [(sous-thèmes)], chacune comportant différents tiroirs [(sous-sous-thèmes)]. Les idées-clés [...] se combinent, s'agencent en idées-clés d'ordre plus général [qui] s'appellent des idées-forces. [...] La pensée du chercheur [...] est volatile et gazeuse [...]. Si toutes ces informations, ces signaux ne sont pas fixés sur papier, ils s'évaporent rapidement et se dissipent dans l'oubli. La technique du « post-it » petit format sur lequel on note furtivement un ou deux mots-clés correspondants aux faits observés ou aux idées que ceux-ci inspirent s'avère très pratique et efficace. » (Savall et Zardet, 2004, p. 186-187, 241, 274-275, 303).

Les éléments suivants résument et augmentent Savall et Zardet (ibid.).

Le plan du document de recherche désigne l'écriture en style télégraphique de son arborescence de thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes, idées fortes, idées clés... incarnés par des titres, sous-titres, etc.. Les méta-thèmes usuels d'un document de recherche sont les parties ou chapitres problématique, méthodologie, résultats et discussion.

La rédaction du document de recherche désigne l'écriture du plan en liant chaque élément par de la rhétorique. Il est recommandé de réaliser un plan général, puis un plan détaillé avec idées clés en style télégraphique, avant de réaliser la rédaction finale du document de recherche avec de la rhétorique : il est recommandé de bien séparer chronologiquement (linéairement, successivement, séquentiellement...) la réalisation du plan détaillée avec idées clés, de la rédaction finale.

Toute idée doit être écrite immédiatement et brièvement en quelques mots-clés, sur une page au format A4 ou sur un post-it, pour faciliter la remémoration ultérieure. Si possible, doivent également être mentionnés aux côtés de l'idée, une date et un code (par ex. : les initiales) des matériaux sources à l'origine de l'idée, ainsi que la destination transitoire ou définitive à priori de l'idée.

Les matériaux sources à l'origine d'une idée peuvent être : mnésiques (revue d'intuition), quasi-bibliographiques (dialogue inter-chercheurs), bibliographiques (revue de littérature), expérimentaux (terrain de recherche).

La destination transitoire d'une idée peut-être un dossier/classeur :

- des notes et enregistrements, pour les matériaux mnésiques, matériaux quasi-bibliographiques « oraux » et matériaux expérimentaux ;
- des fiches de lecture pour les matériaux quasi-bibliographiques écrits et bibliographiques ;
- du tableau de bord et documents indicateurs pour tous les matériaux.

La destination définitive d'une idée est le document de recherche sous la forme d'un plan général, d'un plan détaillée ou d'une version rédigée, au sein d'un thème, sous-thème, sous-sous-thème, et en tant qu'idée-force, idée clé ou autre idée...

### **b) Réalisation de notre plan et rédaction de thèse**

Nous avons réalisé notre plan et rédaction du document en suivant les consignes de classement des idées de Savall et Zardet (2004, p. 186-187, 241, 274-275, 303) – cf. supra : définition et fonction d'un plan et d'une rédaction de document.

Cependant, nous n'avons pas réalisé notre activité de plan du document et notre activité de rédaction du document de manière linéaire (séquentielle, successive, en ligne unique, l'une après l'autre...) comme le préconise Savall et Zardet (ibid.) ; nous avons réalisé ces activités de manière circulaire (concomitante, quasi-simultanée, en alternance, en boucles répétitives, l'une dans le même temps que l'autre...).

Dès le début de la préparation de thèse, nous avons créé des documents au format Word, représentant les méta-thèmes usuels d'un document de recherche (problématique, méthodologie, résultats, discussion, bibliographie, annexes). Au sein de ces méta-thèmes, nous avons commencé à réaliser un plan et à rédiger des micro-parties (morceaux) de la thèse, sans attendre d'avoir accumulé des matériaux bibliographiques et expérimentaux.

La version rédigée de la thèse a donné lieu à plusieurs relectures de la part de plusieurs lecteurs scientifiques ; ce qui a représenté du dialogue inter-chercheurs supplémentaire.

Notre plan général de thèse correspond à notre sommaire de thèse.

Nos conventions d'écriture sont présentées par ailleurs (cf. avertissements, p. 11).

Ce point (réalisation de notre plan et rédaction du document) est développé par ailleurs (cf. méthodologie, réalisation de notre revue de littérature, p. 108).

## 7.2. ÉDITION DU DOCUMENT (Activité principale n°9)

### a) Définition et fonction d'une édition de document

Dans une acception large, l'édition du document désigne la mise en forme (« stylage »), l'impression (sur support papier) et sa publication (diffusion publique).

Monsieur Dorel Bucur, formateur des doctorants au « stylage » de thèse au sein de l'université Jean-Moulin à Lyon (cf. remerciements, p. 7), propose une sorte d'inventaire à la Prévert pour définir la mise en forme d'un document de recherche (par mail en mars 2016) : « *Nous n'avons pas une définition de la mise en forme de la thèse mais voici quelques indices. La mise en forme c'est savoir : mettre en page un texte, utiliser les styles des polices et définir ainsi les diverses parties du document (le corps de la thèse, les citations détachées) ; définir un style adapté pour la bibliographie ; utiliser les niveaux hiérarchiques et construire ainsi le sommaire et la table des matières ; utiliser les références automatiques pour les illustrations (figures, photos, graphiques etc.) et ainsi générer des tables des illustrations automatiques ; utiliser l'indexation automatique ; créer un indexe ou des indexes multiples ; supprimer un index ; utiliser et définir les marges ; utiliser les types des pages paires/impaires ; utiliser les sauts de page ; les sauts de section paires/impaires ; utiliser l'insertion des images, des zones de texte ; créer et modifier des tableaux ; modifier le style des tables des illustrations ; créer des en-têtes des pages ; utiliser la numérotation des pages (commencer la numérotation à une page définie, par exemple ou utiliser des numérotations différentes) etc. ».*

### b) Réalisation de notre édition de thèse

Nous avons été préoccupés par cette activité dès le début de notre préparation de thèse : nous avons créé des documents au format Word, représentant les méta-thèmes usuels d'un document de recherche (cf. supra : plan et rédaction du document), aux formats et styles les plus ressemblants possibles du document final que nous projetions.

Nous avons tenu compte des consignes d'écriture des éditions EMS (Éditions Management et Société), notamment celles d'éviter les notes de bas de page.

Nous avons également participé à un atelier de stylage de thèse organisé par notre université ; et nous avons été conseillé ensuite individuellement par le formateur. Cette participation à un atelier et ces conseils correspondent à une activité de soutien de l'activité principale Édition du document.

### **7.3. ACTIVITÉS DE SOUTIEN**

#### **a) Définition et fonction des activités de soutien**

Les activités de soutien, ou activités supports, comme leur nom l'indique, soutiennent les activités principales (activités n°1 à 9).

Les activités de soutiens se détaillent ainsi :

- Activités d'autofinancement professionnel (travail rémunéré) ou activités de subvention de recherche (constitution de dossier de bourse ou d'aide en général) ;
- Activités administratives, d'enregistrement et de rangement : inscriptions universitaires, photocopies, impressions, sauvegardes informatiques (double sauvegarde électronique journalière), classement de documents ;
- Achat et maintenance de matériels de bureaux et équipements informatiques (dont abonnement internet et téléphonie) ;
- Prise de rendez-vous, transports et déplacements :
  - Prise de rendez-vous : par téléphone et mail avec des scientifiques et des praticiens. Nb : Le rendez-vous en tant que tel est classé en activité principale (dialogue inter-chercheurs et terrain de recherche) ;
  - Transport et déplacement : dont préparation des bagages, réservation (trains, location de véhicule, taxis, hôtel-restaurant...)
- Participation à des sessions de formation d'utilisation d'outils informatiques pour la création de tableaux et schéma, la mise en forme de documents, le traitement de données... Nb : La participation aux séminaires, colloques et ateliers est classé en activité principale (dialogue inter-chercheurs) ;
- Participation aux événements de l'université et du laboratoire de recherche (journées de rentrée, anniversaires...).

#### **b) Réalisation de nos activités de soutien**

La réalisation de nos activités de soutien a représenté environ la moitié du temps total de notre préparation de thèse : dont 30% du temps consacré à notre activité d'autofinancement professionnel ; et près de 20% du temps consacré à nos autres activités de soutien.

### **Chapitre III. RÉSULTATS :**

#### **Maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil PPPERFFS**

Dans le troisième chapitre, les résultats de recherche sont présentés sous la forme d'un corps d'hypothèses en cinq sections : premièrement, l'hypothèse centrale résume le corps d'hypothèses, accompagnée d'un récapitulatif de validation ; deuxièmement, les hypothèses descriptives/consécutives « décrivent » des effets non-performants ou contre-performants ; troisièmement, les hypothèses explicatives en « expliquent » les causes ; quatrièmement, les hypothèses prescriptives « prescrivent » des solutions ; cinquièmement, les hypothèses applicatives « appliquent » les solutions prescrites. L'intitulé des hypothèses prescriptives résume les résultats de cette recherche : maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil PPPERFFS.

## **1. HYPOTHÈSE CENTRALE**

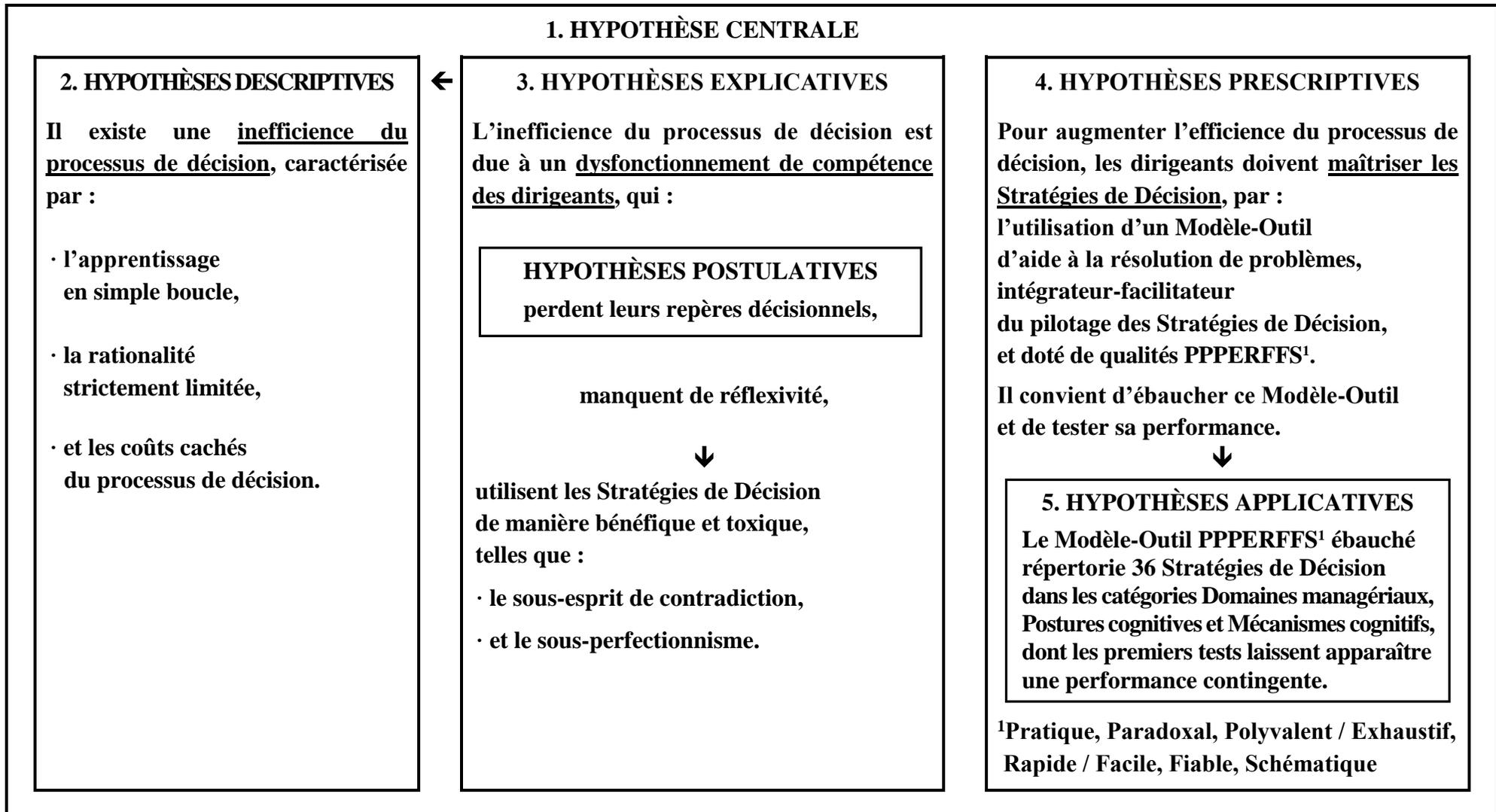
### **Résumé du corps d'hypothèse et récapitulatif de validation**

#### **1.1. RÉSUMÉ DU CORPS D'HYPOTHÈSES :**

##### **Résumé simplifié et Résumé déployé-schématisé**

Le corps d'hypothèse est résumé : de manière simplifiée par une hypothèse centrale de quelques phrases (cf. infra : figure III.1.1.) ; et de manière déployé-schématisé en une page avec numérotation des hypothèses (cf. infra : figure III.1.1.<sup>bis</sup>).

Figure III.1.1. Hypothèse centrale : résumé « simplifié » du corps d'hypothèses



Remarque : les flèches représentent des hypothèses de lien de cause à effet majeur entre les hypothèses.

Rappels (cf. problématique, objet, p. 44 ; cf. problématique, question, p. 77) :

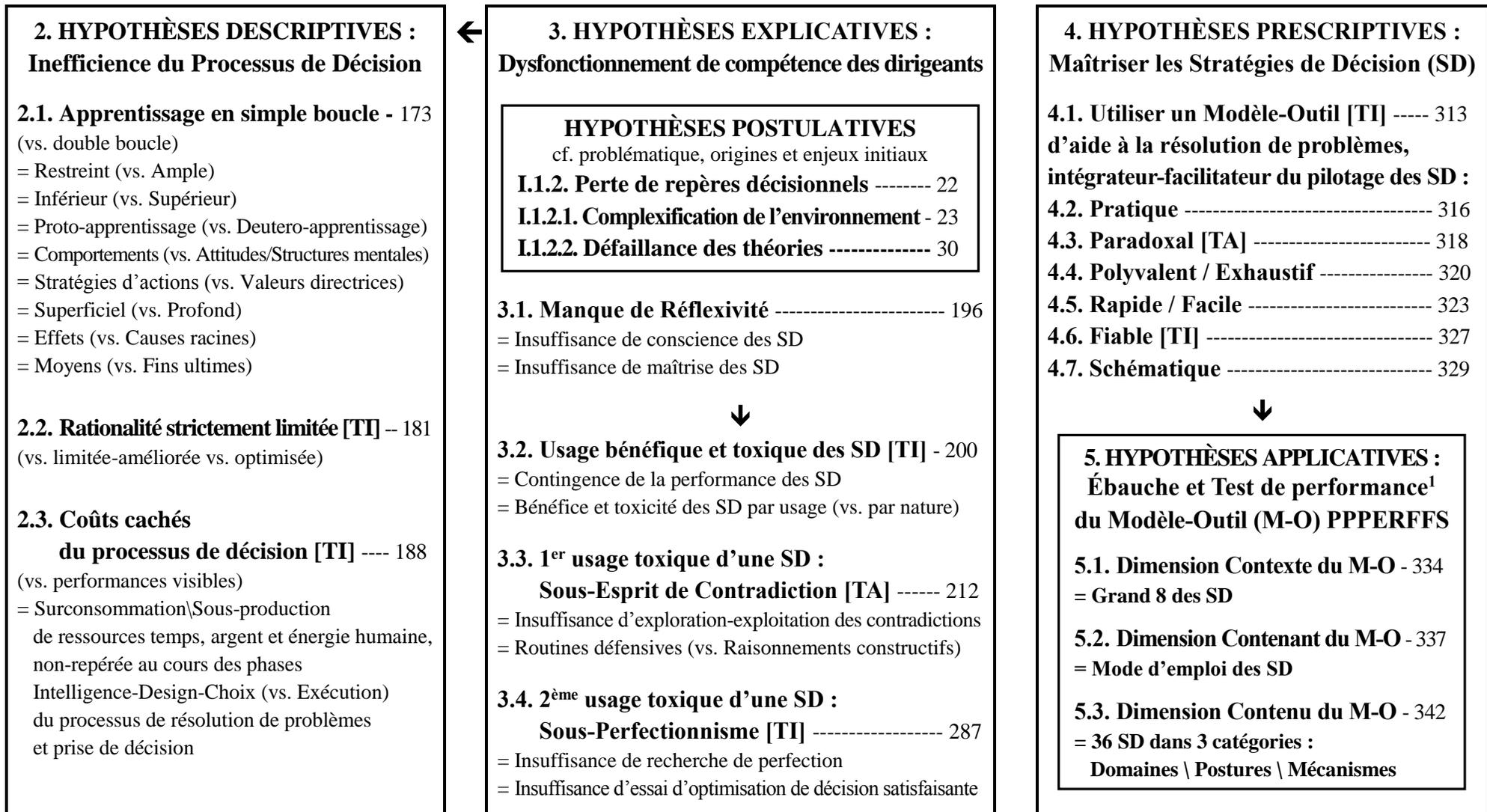
Question centrale = Trouver et choisir des solutions plus performantes avec autant ou moins de ressources :

Comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?

Processus de Décision = Processus de résolution de problèmes et prise de Décision = Phases Intelligence-Design-Choix (vs. Exécution)

Stratégies de Décision (SD) = Stratégie cognitive du processus de résolution de problèmes et prise de Décision.

Figure III.1.1.<sup>bis</sup> Hypothèse centrale : résumé « déployé-schématisé » du corps d'hypothèses



--- n° de page

[TA] ou [TI] = hypothèses présentant les résultats du Terrain Archives (principalement l'hypothèse 3.3.) ou du Terrain Interventions (principalement l'hypothèse 3.4.).

<sup>1</sup>Test de performance sur le Terrain Interventions de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché.

## **1.2. RÉCAPITULATIF DE VALIDATION DU CORPS D'HYPOTHÈSES : Par les matériaux de recherche**

Un récapitulatif de validation du corps d'hypothèses par les matériaux de recherche, est présenté dans cette section (éponyme – cf. infra : tableau III.1.2.). Le développement correspondant est présenté par ailleurs (cf. problématique, hypothèses postulatives, p. 20 ; cf. résultats : hypothèses descriptives/consécutives, p. 172 ; hypothèses explicatives, p. 195 ; hypothèses prescriptives p. 312 ; hypothèses applicatives, p. 332).

**Les matériaux de recherche ont été incorporés en deux colonnes :  
la colonne Littérature ou « matériaux bibliographiques » (au sens large) ;  
et la colonne Terrain ou « matériaux expérimentaux » (au sens large).**

La colonne Littérature incorpore : des matériaux bibliographiques au sens strict, issus de la revue de littérature ; des matériaux quasi-bibliographiques, issus du dialogue inter-chercheurs ; et des matériaux mnésiques, issus de la revue d'intuition avant et pendant la revue de littérature ou le dialogue inter-chercheurs.

La colonne Terrain incorpore : des matériaux expérimentaux au sens strict, issus du terrain de recherche ; et des matériaux mnésiques, issus de la revue d'intuition pendant le terrain de recherche.

**Qu'ils soient « bibliographiques » ou « expérimentaux » :  
les matériaux de recherche contribuent à valider ou invalider chaque hypothèse,  
selon un indice pouvant varier de +3 (validation forte) à -3 (invalidation forte).**

En d'autres termes, au-delà de permettre la génération de chaque hypothèse, les matériaux de recherche permettent l'argumentation faible, moyenne ou forte (indice 1, 2 ou 3) dans le sens (signe positif) ou à contre-sens (signe négatif) de chaque hypothèse.

Cet indice de validation ou d'invalidation de chaque hypothèse est estimé par l'auteur de cette thèse en fonction de trois critères :

- le nombre de matériaux (d'auteurs ou de cas) en accord ou désaccord avec (favorable ou défavorable à) l'hypothèse ;
- le degré (faible, moyen, fort) d'accord ou de désaccord ;
- le contenu implicite ou explicite (et éventuellement direct ou indirect, via des éléments intermédiaires) de cet accord.

**Tableau III.1.2. Récapitulatif de validation du corps d'hypothèses :**  
**Par les matériaux de recherche**

Légende du tableau :

Indice de validation ou d'invalidation :

+1	= validation faible	+2	= validation moyenne	+3	= validation forte
-1	= invalidation faible	-2	= invalidation moyenne	-3	= invalidation forte
0	= ni validation, ni invalidation				
P	= hypothèse Postulat justifiée				
NE	= Non-Essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur le terrain de recherche				

« Constatation »	=	tend à valider l'existence ou l'importance d'un élément.
« Présomption »	=	tend à valider l'existence ou l'importance d'un élément (indirectement, par intermédiaire...), via la constatation d'autres éléments rendant possible ou probable l'existence ou l'importance de l'élément concerné.
« Désapprobation »	=	tend à valider l'excès d'un élément.
« Préconisation »	=	tend à valider l'insuffisance d'un élément.

Rappel (cf. problématique, objet, p. 44 ; cf. hypothèses descriptives/consécutives, coûts cachés du processus de décision, p. 188) :

Décision (stricto sensu)	=	Solution-Moyen trouvé et choisi résultant du processus de décision.
Processus de Décision	=	Processus de résolution de problèmes et prise de Décision = Phases Intelligence-Design-Choix (vs. Exécution)
Stratégies de Décision (SD)	=	Stratégie cognitive du processus de résolution de problèmes et prise de Décision.
UEVCD	=	Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision = Performance prévisionnelle visible et cachée de la décision = Efficacité du processus de décision.
RSIPD	=	Retour Sur Investissement du Processus de Décision = UEVCD ÷ Investissement (Consommation) de ressources temps, argent et énergie humaine dans le processus de décision = Efficience du processus de décision.

HYPOTHÈSES	LITTÉRATURE / MATÉRIAUX BIBLIOGRAPHIQUES : Auteurs concernés, citations et idées clés	Indice de Validation	TERRAIN / MATÉRIAUX EXPÉRIMENTAUX : Cas concernés, verbatim et idées clés	Indice de Validation	Moyenne des Indices
2. HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES / CONSÉCUTIVES : Inefficience du processus de décision					
2.1. Apprentissage en simple boucle (vs. double boucle)	<p>Constatation et désapprobation d'apprentissage en simple boucle, ou préconisation d'apprentissage en double boucle : « Il y a [...] deux façons de corriger une erreur [...]. L'une consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle. [...] L'autre méthode change le « programme maître » [...]. C'est un apprentissage en double boucle [...]. Modifier l'acte sans toucher au programme maître qui a servi à le produire, c'est aller à l'échec, immédiatement ou à terme. » (Argyris, 1995/2003, p. 67, se référant à Argyris et Schön, 1974).</p> <p>Argyris, Argyris et Schön, Ashby, Bateson, Bateson et Ruesh, Crainer, Giordano, Hawkins, Lewitt et March, Marchand et Cayer, Moingeon et Ramanantsoa, Pesqueux, Savall et Zardet, Senge, Torbert.</p>	+3	NE	NE	NE

<p><b>2.2. Rationalité strictement limitée (vs. limitée-améliorée vs. optimisée)</b></p> <p><b>ET</b></p> <p><b>Liens entre : Rationalité limitée &amp; Complexification de l'environnement décisionnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatation de Rationalité limitée [+]           <ul style="list-style-type: none"> <li>« Pour la plupart des problèmes que l'homme rencontre dans le monde réel, aucune procédure qu'il pourrait effectuer grâce à son équipement pour traiter l'information ne lui permettra de découvrir la solution optimale même si la notion d'"optimum" est bien définie. [...] Cela concerne la relation entre l'énorme complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information. » Simon (1973 p. 129-148).</li> <li>Cohen, March et Olsen ; Crozier, Crozier et Friedberg, David, Frydman, Kauffman, March, March et Simon, Nelson et Winter, Simon, Simon et al..</li> </ul> </li> <li>• Préconisation de :           <ul style="list-style-type: none"> <li>[cf. hypothèse explicatives, sous-perfectionnisme]</li> <li>• Rationalité optimisée [+]               <ul style="list-style-type: none"> <li>= Rechercher l'optimisation</li> </ul> </li> <li>• Rationalité limitée-améliorée [+]               <ul style="list-style-type: none"> <li>= Rechercher la satisfaction-amélioration</li> </ul> </li> <li>• Rationalité strictement limitée [-]               <ul style="list-style-type: none"> <li>« valant rationalité limitée-améliorée »</li> <li>= Rechercher la simple satisfaction</li> <li>Nb : Constatation d'« efficience » de la rationalité strictement limitée</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	+2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatation de rationalité strictement limitée :           <ul style="list-style-type: none"> <li>[cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme]</li> </ul> </li> <li>• Préconisation conditionnelle de rationalité optimisée :           <ul style="list-style-type: none"> <li>[cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme]</li> </ul> </li> </ul>	+1	+2,5
---	--	----	--	----	------

<p><b>2.3. Coûts cachés du processus de décision</b></p>	<p>Constatation et désapprobation des coûts cachés du processus de décision, ou préconisation des performances visibles du processus de décision :  <i>« Les coûts cachés [sont] ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise... »</i> (Savall et Zardet, 2010, p.18-20 et 123-130).  <i>« Les moyens pour atteindre nos fins deviennent seulement disponibles après un investissement d'effort de conception substantiel, et les décisions peuvent être prises avant que la recherche d'actions efficaces soit adéquate. »</i> (Simon, 1991).  <i>« Les enjeux majeurs entourant la prise de décision [sont entre autres (ndr)] la gestion des coûts de la prise de décision [et] la prévision de conséquences non-évidentes. »</i> (Yates et Tschirhart, 2006, reformulé par Klein, 2015, p. 165, tdr).  Argyris, Cohen, March et Olsen, Geetz, Perroux, Savall, Savall et Zardet ; Savall, Zardet et Bonnet ; Savall et al., Simon, Sternberg et al., Yates et Tschirhart.</p>	+2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatation d'absence de calcul de coûts cachés du processus de décision :</li> <p>Les dirigeants X et Y n'ont pas essayé spontanément de calculer les coûts cachés des processus des décisions qu'ils ont prises et jugées satisfaisantes. Ils ne se sont pas spontanément posés de question du genre : « quels coûts / bénéfices / risques / opportunités / performance / non-performance ont pu être omis à première vue ? » des décisions prises et jugées satisfaisantes.</p> <li>• Présomption conditionnelle de coûts cachés du processus de décision :</li> <p>Les dirigeants X et Y ont possiblement créés des coûts cachés au cours du processus de décision ; en n'essayant pas spontanément d'optimiser les décisions qu'ils ont prises et jugées satisfaisantes ; si le Retour Sur Investissement du Processus de Décision se calcule « avec » la variable conviction-implication.  [cf. hypothèse, explicatives, sous-perfectionnisme]</p> </ul>	+1	+1,5
--	---	----	--	----	------

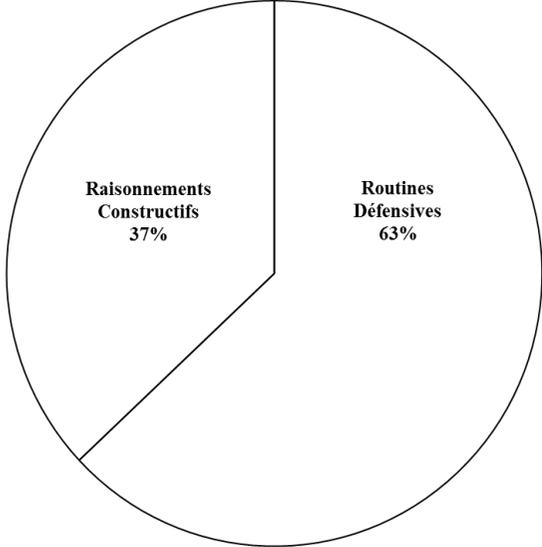
<b>3.</b> <b>HYPOTHÈSES</b> <b>EXPLICATIVES :</b> <b>Dysfonctionnement</b> <b>de compétence</b> <b>des dirigeants</b>					
<b>HYPOTHÈSES</b> <b>POSTULATIVES :</b> <b>I.1.2.</b> <b>Perte de repères</b> <b>décisionnels :</b> <b>I.1.2.1.</b> <b>Complexification</b> <b>de l'environnement</b> <b>décisionnel</b>	<p>Constatation de perte de repères décisionnels via la complexification de l'environnement décisionnel : « <i>Le monde réel des décisions n'est pas un monde de gaz parfaits, d'avions aérodynamiques ou d'aspirateurs.</i> » (Simon et al., 1986/1987, p. 15-16, tdr).</p> <p>« <i>La complexité est de plus en plus reconnue comme une des caractéristiques clés du monde dans lequel nous vivons...</i> » (Simon, 1996/2004 p. 318).</p> <p>« <i>Nous tentons aujourd'hui de [...] comprendre comment les décideurs humains prennent vraiment des décisions en situation avec des paramètres complexes du monde réel [...] : des conditions dynamiques en continu changement, des réactions en temps réel à ces changements, des buts mal définis et des tâches mal structurées...</i> » (Klein et al., 1993, p. vii, tdr).</p> <p>Argyris et Schön, Crozier, Emery et Trist, Gigerenzer, Kahneman, Klein, Lewin, Lawrence et Lorsch, March, Mintzberg, Morin, Nonaka et Takeuchi, Pascale, Quinn, Savall et Zardet, Senge, Simon.</p>	P	<p>Présomption de tendances sociétales complexifiantes : [expérience de vie d'un quasi-cinquanteaire]</p> <p>Chaque fois que les moyens de transport ou de communication ont connu une progression, ils ont augmenté le champ des possibles, ils ont « agrandi le monde décisionnel », et se faisant ont augmenté la complexité. La révolution de l'Internet en est l'exemple frappant le plus récent.</p>	P	P

<p><b>HYPOTHÈSES POSTULATIVES :</b></p> <p><b>I.1.2. Perte de repères décisionnels :</b></p> <p><b>I.1.2.2. Défaillance des théories de la décision</b></p>	<p>Constatation et désapprobation de perte de repères décisionnels via la défaillance des théories de la décision (inutilité-désunité et autres défauts), ou préconisation de renforcement des théories de la décision :</p> <p>« <i>le statut académique [...] des théories et recherches en management [...] est critiqué à trois niveaux : son manque d'unité scientifique (les guerres de paradigmes), Son manque d'actionnabilité (l'écart de pertinence), et l'efficacité limitée de ses institutions éducatives (la critique des programmes et résultats des écoles de commerce).</i> » Hatchuel (2005, p. 36).</p> <p>Argyris, Argyris et Schön, Bonnet, Hatchuel, Kalika et al., Lamarque, Lewin, Morin, Pettigrew, Schein, Savall et Zardet, Van de Ven.</p>	P	<p>Présomption d'inutilité de la recherche en management et d'inutilisation des théories de la décision :</p> <p>[remémoration de collaborations professionnelles]</p> <p>Si l'auteur de cette thèse avait demandé aux 200 managers avec lesquels il a collaboré au cours de sa carrière, s'ils considéraient la recherche en management utile ou inutile à la conduite de leurs affaires, 90% auraient très probablement répondu « inutile ». [...] De plus, l'auteur de cette thèse ne se souvient pas qu'un seul manager [...], ait pu faire allusion à une revue académique ou à une thèse, et encore moins qu'il en ait tenu une entre ses mains. [Ces managers] n'avaient pas connaissance des théories de la décision, ou les utilisaient de manière exceptionnelle et partielle, alors qu'ils prenaient des décisions quotidiennement.</p>	P	P
---	--	---	--	---	---

<b>3.1. Manque de Réflexivité</b>	<p>Constatation et désapprobation du manque de réflexivité, ou préconisation de réflexivité :</p> <p>« <i>On devient inconscient des programmes dans nos têtes qui nous gardent inconscients.</i> » (Argyris, 2002, p. 213, tdr).</p> <p>« <i>La plupart des managers [...] doivent développer cette compétence de réflexivité sans laquelle ils risquent de se mettre en situation de stress et d'échec.</i> » (Bonnet, 2015, p. 9).</p> <p>« <i>L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et ses réflexes inconscients...</i> » (Simon, 1945/1983).</p> <p>Argyris, Argyris et Schön, Bateson, Bonnet, Bourdieu, De Bono, Dewey, Freud, Jaques, Kets de Vries, Killingsworth et Gilbert, Nonaka et Takeuchi, Plane, Schön, Simon.</p>	+3	NE	NE	NE

<p><b>3.2. Usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision : Contingence de la performance des Stratégies de Décision</b></p>	<p>Constatation de contingence de la performance des Stratégies de Décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégorie de Stratégies de Décision « Domaines managériaux » : « <i>Comme les proverbes, les principes actuels de l'administration ont tous le défaut d'aller par deux. Pour tout principe [...] on peut trouver un principe contradictoire tout aussi plausible et acceptable.</i> » Simon (1945/1983, p. 20). Bonnet, Brech, Emery et Trist, Koenig, Lawrence et Lorsch, Lewin, Savall et al., Savall et Zardet, Simon.</li> <li>- Catégories de Stratégies de Décision « Postures cognitives » et « Mécanismes cognitifs » : « <i>Les stratégies de reconnaissance sont plus appropriées [...] sous la pression du temps et l'ambiguïté. Les stratégies analytiques sont plus appropriées avec des données abstraites et la pression de justifier les décisions.</i> » (Klein, 1993, p. 147, tdr). Antes et Mumford, Argyris, Argyris et Schön, Damasio, Follett, Gigerenzer et Gaissmaier, Kaufmann, Klein, March, Weick et al., Witkowski, Wood et al..</li> </ul>	+2	<p>Constatation de contingence de la performance des Stratégies de Décision « Postures Cognitives » :</p> <p>Les Stratégies de Décision utilisées/testées par les dirigeants X et Y ont été parfois bénéfiques et parfois toxiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Stratégies de Décision « essai d'optimisation de décisions satisfaisantes », « calcul prévisionnel des coûts cachés » et « réflexion à voix haute » ont été quantifiées toxiques ; ou possiblement bénéfiques, si le Retour Sur Investissement du Processus de Décision se calcule « avec » la variable conviction-implication. [cf. hypothèse, explicatives, sous-perfectionnisme]</li> <li>• La Stratégie de Décision « visée d'un objectif idéal » : <ul style="list-style-type: none"> <li>• n'a pas été jugée par le dirigeant X ;</li> <li>• a été jugée toxique par le dirigeant Y : « <i>Ce genre de démarche qui incite les gens à rêver, ça peut être contre-productif. Si les gens trouvent des idées, en parlent et que cela n'est jamais mis en œuvre ça peut générer des frustrations. Ça peut même nuire à l'image du dirigeant qui peut passer pour le gars qui fait beaucoup de promesses et qui ne les tient pas ensuite...</i> ».</li> </ul> </li> </ul>	+2	+2
---	--	----	---	----	----

			<ul style="list-style-type: none"><li>• La Stratégie de Décision « récapitulation des décisions prises » a été jugée implicitement bénéfique par les dirigeants X et Y.</li><li>- La Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » a été quantifiée bonificatrice des Stratégies de Décision « recherche simple d'une meilleure solution » et « approfondissement des causes racines » ; qui ont été quantifiées davantage bénéfiques ou moins toxiques lorsqu'elles ont été utilisées avec la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire ».</li></ul>		
--	--	--	---	--	--

<p><b>3.3. Sous-Esprit de contradiction : 1<sup>er</sup> Usage toxique d'une Stratégie de Décision</b></p> <p><b>ET</b></p> <p><b>Liens entre : Sous-Esprit de contradiction &amp; Hypothèses Descriptives/ Consécutives</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Constatation et désapprobation des Routines Défensives (anti-esprit de contradiction),</b></li> <li><b>Ou</b></li> <li>· <b>Préconisation des Raisonnements Constructifs (pro-esprit de contradiction) :</b></li> </ul> <p><i>« Les routines défensives sont [...] des schémas de pensée ou d'action [...] d'esquive et de dissimulation [...] dont le but est d'empêcher les individus de connaître gêne ou menace. [...] Ce qui inhibe l'apprentissage organisationnel. Les routines défensives fleurissent et prolifèrent. [Elles sont] une des causes les plus évidentes de rigidité et d'engluement. » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 43, 53, 140-143).</i></p> <p><i>« Une des défenses les plus fréquemment observée [est] la transmission de messages contradictoires (mixed message) et indiscutables (doublement contraignants)... » (Argyris, 2002, p. 213, tdr).</i></p> <p><i>« Les dadas [ou totems (ndr)] jouent un rôle d'écran de fumée. [...] Les tabous [ou] non-dits [...] désignent [...] les idées [...] systématiquement éludées [...] par crainte, par pudeur, par conventions sociales [...]. Les contentieux [ou] micro-conflits [...] impressionnent les relations interpersonnelles... » (Savall et Zardet, 2004, p. 224).</i></p>	+3	<p><b>Constatation de « double proportion » des Routines Défensives par rapport aux Raisonnements Constructifs :</b></p> <p style="text-align: center;">Figure. III.3.3.2. Répartition des prises de parole de soixante dirigeants en situation de travail</p> <div style="text-align: center;">  <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Routines Défensives</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>Raisonnements Constructifs</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p><b>Il y a presque deux fois plus de Routines Défensives que de Raisonnements Constructifs :</b></p> <p>les Routines Défensives représentent environ deux tiers (63%), et les Raisonnements Constructifs représentent environ un tiers (37%), des prises de parole de soixante dirigeants en situation de travail (numérotés de 1 à 60).</p>	Catégorie	Pourcentage	Routines Défensives	63%	Raisonnements Constructifs	37%	+2	+2,5
Catégorie	Pourcentage										
Routines Défensives	63%										
Raisonnements Constructifs	37%										

	<p><b>Nb : Les Dadas-Tabous-Contentieux (DTC) de Savall et Zardet, sont en partie les routines défensives d'Argyris et Schön.</b></p> <p>Adams, Altshuller, Altshuller et Seredinsky, Andrews<sup>2</sup>, Antes et Mumford, Argyris, Argyris et Schön, Ashby, Athos et Pascale, Aznar, Bandler et Grinder<sup>1</sup>, Bateson, Bateson et al., Bateson et Beels, Bateson et Mead, Bennis, Bowman<sup>2</sup>, Brunsson<sup>1</sup>, Byrne<sup>1</sup>, Cameron et Quinn, Carnegie<sup>1</sup>, Chandler, Cohen et March, Coué<sup>1</sup>, Covey<sup>1</sup>, Crozier, Damasio, Dimaggio, DiMaggio et Powell, Drucker<sup>2</sup>, Fayard et Blondeau, Festinger, Follett, Garvin et Roberto, Gigerenzer et Gaissmaier, Gibson et Birkinshaw, Giordano, Grimand et al., Guedri et al., Hennestad, Hackman, Jaques, Kaufmann, Kets de Vries, Kets de Vries et Miller, Klein, Koenig, Lewitt et March, March, Marchesnay<sup>2</sup>, Martinet, Mc Dermott et Archibald, Michalko, Mira-Bonnardel et al.<sup>2</sup>, Moingeon et Ramanantsoa, Meyer et Rowan, Mintzberg, Morin, Nonaka et Takeuchi, O'Reilly et Tushman, Orgogozo, Osborn et Parnes, Ouchi, Parson, Pascale, Perreti, Popper, Porter<sup>2</sup>, Probst et Borzillo, Quick et Kets de Vries, Quinn, Quinn et Rohrbaugh, Ragaigne et al., Savall et al., Savall et Zardet, Schein, Senge, Selznick, Simon, Smith et Lewis, Stoycheva, Toffler<sup>2</sup>, Usunier et al., Watzlawick, Weber, Weick, Weick et al, Williamson<sup>2</sup>, Witkowski, Wood et al..</p> <p><sup>1</sup>Auteurs faisant exceptions.  <sup>2</sup>Auteurs en lien très implicite ou indirect avec les RD.</p>	<p><b>Verbatim de Routine Défensive</b>  [Un dirigeant semble subir une injonction contradictoire en « ne contredisant pas la contradiction » dont il est victime] :</p> <p><i>« Ça fait plusieurs années qu'on nous demande de faire du chiffre et d'atteindre des objectifs à tout prix, en vendant des produits financiers dont les clients n'ont pas besoin. Ce n'est vraiment pas facile pour moi d'essayer de satisfaire ma hiérarchie, et en même temps de rester honnête avec mes clients qui sont devenus des amis depuis longtemps. ».</i></p> <p><b>Verbatim de Raisonnement constructif :</b>  [Un dirigeant semble se remettre en question, en invitant un participant à contredire ses idées, données et décisions] :</p> <p><i>« On a déjà beaucoup d'informations sur notre marché par notre réseau habituel, mais je voudrai savoir ce que vous pouvez trouver par vos propres moyens, pour comparer et voir si vous obtenez les mêmes informations ou non. Après tout on est peut-être passé à côté de quelque chose d'intéressant. Et s'il faut que l'on revoie notre stratégie et bien on la reverra. ».</i></p>	
--	--	--	--

<p><b>3.4. Sous-Perfectionnisme : 2<sup>ème</sup> Usage toxique d'une Stratégie de Décision</b></p>	<p>Préconisation de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalité optimisée = Rechercher l'optimisation [+] : « <i>La liste [est] longue de tous les courants s'interrogeant sur le moyen d'arriver à une décision parfaite.</i> » (Guarnelli et Lebraty, 2014, p.3-4). Bernard, Bayes, Kaufmann, Nash, Roy, Savage, Von Neumann, Von Neumann et Morgenstern.</li> <li>• Rationalité limitée-améliorée = Rechercher la satisfaction-amélioration [+] : « <i>Lorsque quelque chose [...] ne pose pas de problèmes [...], nous ne nous donnons pas la peine d'y réfléchir. Selon la célèbre et dangereuse maxime : quand rien n'est cassé, ce n'est pas la peine de réparer (When it works don't fix it). [...]</i> Cette phrase est en grande partie responsable du déclin de certaines industries américaines. » (De Bono, 2004). Argyris, Argyris et Schön, De Bono, Evrard et al., Kahneman, Kahneman et Tversky, Newell et Simon, Newell et al., Simon, Simon et Newell, Simon et al., Savall et Zardet, Tversky et Kahneman.</li> <li>• Rationalité strictement limitée « valant rationalité limitée-améliorée » = Rechercher la simple satisfaction [-] :</li> </ul>	+1	<p>• Constatation de rationalité strictement limitée :</p> <p>Les dirigeants X et Y ont pris chacun 3 décisions, soit 6 décisions au total, dont 4 Opérationnelles et 2 Stratégiques, après un processus de décision de 20 minutes à 2 heures :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achat de services informatiques et conception de bases de données clients (XO) ;</li> <li>2. Développement Commercial et envoi d'emailing (XO) ;</li> <li>3. Stratégie générale de l'entreprise et avenir du dirigeant (XS) ;</li> <li>4. Achat d'espace de communication sur un site Internet (YS) ;</li> <li>5. Entretien annuel d'évaluation d'un salarié (YO) ;</li> <li>6. Validation du budget annuel prévisionnel de l'organisation (YS).</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont jugé leurs décisions satisfaisantes.</li> <li>• Ils n'ont pas essayé d'optimiser leurs décisions satisfaisantes de manière spontanée.</li> <li>• Ils ont essayé d'optimiser chacune de leurs décisions satisfaisantes à la demande et avec l'assistance de l'intervenant-chercheur pendant une dizaine de minutes supplémentaires, en utilisant/testant certaines Stratégies de Décision du modèle-outil PPPERFFS ébauché.</li> </ul>	+1	+1
---	--	----	--	----	----

	<p>« Dans certains [...] grands mondes, de simples heuristiques [sont] plus exactes que les méthodes statistiques [...]. Ces résultats [sont] connus sous l'expression moins pour plus d'effets (less-is-more effects). » (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011, p. 453-454, tdr).</p> <p>« Les décideurs en situation s'appuient fortement sur l'intuition. [...] Leurs modèles [...] leur permettent de jauger rapidement les situations et de prendre des décisions rapides sans avoir à comparer des options » (Klein, 2015, p. 164, tdr, se référant à Klein, 1998 ; Klein et al., 2010).</p> <p>Cohen, March et Olsen, Gigerenzer, Gigerenzer et Gaissmaier, Gigerenzer, Todd &amp; The ABC Research Group, Hertwig, Hoffrage &amp; the ABC Research Group, Klein, Klein, Calderwood &amp; Clinton-Cirocco, Klein et Hoffman, Klein, Oranasu, Calderwood &amp; Zsombok, Lebraty, Mintzberg, Munier, Weick...</p> <p>-----</p> <p><sup>1</sup>Retour Sur Investissement du Processus de Décision.  <sup>2</sup>Conviction-Implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions.  <sup>3</sup>Essai bref d'optimisation de décision satisfaisante = Optisatisfactum.</p>	<p>• Préconisation conditionnelle de rationalité optimisée :  Si le RSIPD<sup>1</sup> se calcule :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « sans » la variable conviction-implication<sup>2</sup> :  les dirigeants n'ont pas gagné ou ont perdu à essayer d'optimiser leurs décisions satisfaisantes<sup>3</sup>  (le mieux a été l'ennemi du bien),  et le Modèle-Outil PPPERFFS ébauché a été non ou contre-performant (non-fiable) ;</li> <li>• « avec » la variable conviction-implication<sup>2</sup> :  les dirigeants ont possiblement gagné à essayer d'optimiser leurs décisions satisfaisantes<sup>3</sup>  (le mieux a pu être l'ami du bien),  et le Modèle-Outil PPPERFFS ébauché a possiblement été performant (fiable).</li> </ul> <p>Verbatim du Dirigeant X :  « L'expérience n'est pas négative. Elle n'est pas neutre non plus. Donc elle est positive. Mais j'ai du mal à dire en quoi c'est positif... C'est peut-être parce que je suis plus sûr de moi après avoir cherché de meilleures solutions... ».</p> <p>Verbatim du dirigeant Y :  « Pour nous, le fait de réfléchir plus ça n'a pas apporté grand-chose. Quoi que... Il y a quand même eu un plus au niveau de la reformulation des idées et des décisions qu'on a prises. [...] L'idée de chercher à faire mieux est une bonne idée en soi... ».</p>	
--	---	--	--

<b>4. HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES : Maîtriser les Stratégies de Décision</b>					
<b>4.1. Utiliser un Modèle-Outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur- facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision</b>	<p>Préconisation d'utiliser un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision :</p> <p>« <i>L'apprentissage de la réflexion devrait [...] fournir aux apprenants des outils exploitables...</i> » De Bono (2004).</p> <p>« <i>L'opposition entre sens et outils est [...] nuisible pour le progrès scientifique. [Il convient de créer une] interaction entre la quête de sens et la construction d'outils : les outils imprégnés de sens.</i> » (Savall et Zardet, 2004, p. 168).</p> <p>De Bono, Gigerenzer et Gaissmaier, Savall et Zardet, Savall, Zardet et Bonnet.</p>	+2	Présomption conditionnelle de performance (fiabilité) du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché. [cf. hypothèse prescriptives, modèle-outil fiable ; cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme]	+1	+1,5

<b>4.2.</b> <b>Pratique</b> <b>(Praticité)</b>	Constatation et désapprobation de perte de repères décisionnels via la défaillance des théories de la décision (inutilité-désunité et autres défauts), ou préconisation de renforcement des théories de la décision. [cf. hypothèses postulatives, pertes de repères décisionnels, défaillance des théories de la décision]  Équivalent à : Constatation et désapprobation de la non-praticité, ou préconisation de la praticité d'un modèle-outil.	+2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présomption d'inutilité de la recherche en management et d'inutilisation des théories de la décision.            [cf. hypothèses postulatives, pertes de repères décisionnels, défaillance des théories de la décision]</li> <li>• Préconisation de praticité d'un modèle-outil.</li> </ul>	+2	+2
<b>4.3.</b> <b>Paradoxal</b> <b>(Paradoxalité)</b>	Constatation et désapprobation de paradoxalité inexplorée (non-paradoxalité) ou préconisation de paradoxalité explorée d'un modèle-outil. [cf. hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction]	+2	Constatation de « double proportion » des Routines Défensives (anti-esprit de contradiction) par rapport aux Raisonnements Constructifs (pro-esprit de contradiction). [cf. hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction]  • Préconisation de paradoxalité d'un modèle-outil.	+3	+2,5

<p><b>4.4. Polyvalent et Exhaustif (Polyvalence et Exhaustivité)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préconisation d'universalité (polyvalence et exhaustivité) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolue (école classique) : Jaques, Fayol, Taylor, Weber.</li> <li>• Relative (approche contingente) : Brech, Emery et Trist, Lawrence et Lorsch, Lewin, Savall et al., Savall et Zardet, Simon.</li> </ul> </li> <li>« <i>L'approche classique et l'approche contingente [...] partagent la même ambition [consistant] à découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations.</i> » (Koenig 2009b.).</li> <li>• Constatation de modèles-outils polyvalents et exhaustifs d'aide à la résolution de problèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode TRIZ pour les problèmes d'innovations (Altshuller, 1948) ;</li> <li>• Programme GPS pour les problèmes généraux (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959)</li> <li>• « Modèle PPPERFFS pour les problèmes managériaux »</li> </ul> </li> </ul>	+2	NE	NE	NE
--	---	----	----	----	----

<b>4.5. Rapide et Facile (Rapidité et Facilité)</b>	<p>Constatation ou préconisation de rapidité et facilité de mouvements d'action-réflexion, ou du contexte de « Grand 8 » d'un modèle-outil :</p> <p><i>« Nous pouvons dire [...] des organismes supérieurs [...] qu'ils procèdent [...] à des mouvements d'essais mentaux [...] jusqu'à ce que l'un d'eux résolve le problème. [...] Un cycle part d'anciens problèmes pour aboutir à de nouveaux problèmes qui [sont des] points de départ d'un nouveau cycle. [...] Je défendrai [...] une forme d'interactionnisme psychophysique. »</i></p> <p>Popper (1997).</p> <p>Akrich, Callon, Latour ; Argyris, Argyris et Schön, Bateson, Brunsson, Dewey, Follett, Hofstadter et Sander, Jaques, Langley et Rogers, Morin, Mintzberg, Mintzberg et al., Gosling et Mintzberg ; Newell, Shaw et Simon ; Newell et Simon, Nonaka et Takeuchi, Osborn, Piaget, Popper, Savall et Zardet, Schön, Simon, Simon et Newell, Simon et al., Stoycheva et al., Watzlawick et al., Weick.</p>	+2	NE	NE	NE

<b>4.6.</b> <b>Fiable</b> <b>(Fiabilité)</b>	Préconisation de fiabilité ou performance testée d'un modèle-outil : <i>« L'action ne se réduit pas à la découverte d'idées [...] ; c'est aussi [...] l'évaluation de leur efficacité. [...] Pour être actionnable, le savoir doit être produit de manière que son emploi constitue un test valable de la théorie [...] qui a servi à la produire. »</i> (Argyris, 1995/2003). Argyris, Lewin, Savall et Zardet.	+2	Présomption conditionnelle de performance (fiabilité) du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché : [cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme]	+1	+1,5
<b>4.7.</b> <b>Schématique</b> <b>(Schématisation)</b>	Constatation et approbation, ou préconisation de schématisation d'un modèle-outil : <i>« Les diagrammes [(schémas, dessins...)] sont bénéfiques à la résolution de problèmes. [...] En plus de servir de mémoire externe, les diagrammes réduisent la recherche en groupant des éléments qui sont utilisés ensemble, utilisent la position [dans l'espace] pour grouper l'information concernant un élément donné et servent de support aux inférences perceptuelles... »</i> (Langley et Rogers, 2005, tdr). Argyris et Schön, Comte, Buzan, Dortier, Lakoff, Langacker, Langley et Rogers, Larkin et Simon, Lewin, Michalko, Roch	+2	NE	NE	NE

<b>5. HYPOTHÈSES APPLICATIVES :</b> Ébauche et Test de performance du Modèle-Outil PPPERFFS					
<b>5.1. Dimension Contexte du Modèle-Outil PPPERFFS :</b> <b>Grand 8 des Stratégies de Décision</b>	Constatation ou préconisation de rapidité et facilité de mouvements d'action-réflexion, ou du contexte de « Grand 8 » du modèle-outil PPPERFFS. [cf. hypothèses prescriptives, modèle-outil rapide et facile]	+2	NE	NE	NE
<b>5.2. Dimension Contenant du Modèle-Outil PPPERFFS :</b> <b>Mode d'emploi des Stratégies de Décision</b>	Constatation ou préconisation de contenant « mode d'emploi » du modèle-outil PPPERFFS. [cf. hypothèses applicatives, dimension contexte ; cf. hypothèses applicatives, dimension contenu]	+2	NE	NE	NE

<b>5.3.</b> <b>Dimension</b> <b>Contenu</b> <b>du Modèle-Outil</b> <b>PPPERFFS :</b> <b>36 Stratégies</b> <b>de Décision</b> <b>dans 3 catégories</b> <b>(Domaines \</b> <b>Postures \</b> <b>Mécanismes)</b>	Constatation ou préconisation de contenu « 36 Stratégies de Décision dans 3 catégories » du Modèle-Outil PPPERFFS : Environ 100 auteurs [cf. annexes, fiches de lectures et pré-plan général de thèse] [cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du modèle-outil PPPERFFS].	+2	NE	NE	NE
---	--	----	----	----	----

**2. HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES/CONSÉCUTIVES :**  
**Inefficiences du processus de décision**

**Il existe une inefficiences du processus de décision, caractérisée par :**

- l'apprentissage en simple boucle,
- la rationalité strictement limitée,
- et les coûts cachés du processus de décision.

## 2.1. APPRENTISSAGE EN SIMPLE BOUCLE

### 2.1.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants et les organisations apprennent en simple boucle, au lieu d'apprendre en double boucle.**

#### b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définition de l'hypothèse constituent une synthèse des auteurs mobilisés dans cette section (apprentissage en simple boucle) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 650).

La quasi-totalité des termes des éléments de définition de l'hypothèse sont repris des auteurs suivants : Argyris et Schön, Savall et Zardet, ainsi que Bateson ; au premier rang desquels figurent Argyris et Schön, dont ont été repris les expressions clés suivantes : « *apprentissage en simple boucle* » (« *single-loop learning* »), apprentissage en double boucle (« *double-loop learning* »), « *stratégies d'action* » (« *action strategies* ») et « *valeurs directrices* » (« *governing values* »).

#### i. Aperçu général

L'« apprentissage » d'une personne (individuel) ou d'une organisation (organisationnel) en « simple boucle » (restreint, primaire, inférieur, de premier niveau, *single-loop learning*...) versus en « double boucle » (amplifié, secondaire, supérieur, de deuxième niveau, *double-loop learning*...), désigne la « détection et correction d'un écart » à un seul niveau versus aux deux niveaux de la logique qui guide les actes.

L'expression « *logique qui guide les actes* » est reprise de Moingeon et Ramanantsoa (2003, reformulant Argyris, in Argyris, 1995/2003, p. 9-14). Cette logique est d'ordre cognitif (intellectif, intellectuel, interne, mental, psychique...). Cette logique est synonyme de : coutume, croyance, culture, fonctionnement, habitude, mécanique, modèle, schéma, théorie d'action, procédure, processus, programme, réflexe, règle, routine, principe, structure, Stratégies de Décision « domaine », « posture », « mécanisme »... Nb : Les termes « domaine », « posture » et « mécanisme » servent d'intitulé aux trois catégories de Stratégies de Décision de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS (cf. hypothèses applicatives, p. 342). Cette logique englobe le niveau des valeurs directrices et le niveau des stratégies d'action.

L'expression « stratégies d'action » représente le premier niveau d'apprentissage. Dans une acception large, cette expression est synonyme de : comportements génériques (constants, coutumiers, habituels, influents sur d'autres comportements, perpétuels, prégnants, référentiels, routiniers, stables, usuels, ...), frontière entre structures mentales et comportements, moyens intermédiaires, paradigmes opérationnels, quasi ou semi-structures mentales, stratégies spécifiques, symptômes avuls des valeurs directrices, tactiques générales, valeurs appliquées... Les stratégies d'actions incluent des « stratégies d'action d'apprentissage ».

L'expression « valeurs directrices » représente le deuxième niveau d'apprentissage. Dans une acception large, cette expression est synonyme de : attentes, attitudes, aspirations, besoins, buts, causes, conditions, critères, finalités, fins, intentions, intérêts, motifs, motivations, objectifs, normes, politiques, stratégies générales, visées... clés, dominants, maîtres, profonds, fondamentaux, racines, sous-jacents, supérieurs, prépondérants, ultimes, grands... Les « valeurs directrices » incluent des « valeurs directrices d'apprentissage ».

La détection et correction d'un écart à un ou deux niveaux, en simple ou double boucle, de la logique qui guide les actes, part généralement d'une détection d'un écart-conséquence dans l'environnement externe (cause-stimuli extérieur), et arrive à la correction de cet écart-conséquence.

Dans une acception large, le terme « apprentissage » est synonyme de : changement, formation, innovation, transformation, résolution de problèmes et prise de décision...

L'expression « détection et correction d'un écart » est une définition simple du terme « apprentissage », similaire à la définition de l'expression « résolution de problèmes et prise de décision » (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61). Le distinguo entre les deux peut être fait premièrement grâce au critère d'utilisation de la mémoire : l'apprentissage est la mémorisation de connaissances nouvelles, ou le renforcement de mémorisation de connaissances anciennes, en cours ou fin de résolution de problèmes et prise de décision ; alors que la résolution de problèmes et prise de décision est une remémoration de connaissances anciennes, déjà apprises, pour trouver et choisir des solutions anciennes ou nouvelles. Ainsi, l'apprentissage, d'une part, et la résolution de problèmes et prise de décision, d'autre part, sont des moyens et fins réciproques. Le distinguo entre les deux peut être fait deuxièmement grâce au critère des phases du processus : l'apprentissage inclut les phases Intelligence, Design et Choix, et peut inclure la phase d'Exécution de la décision ; alors que la résolution de problèmes et prise de décision inclut les phases d'Intelligence, Design et Choix, mais n'inclut pas la phase d'exécution de la décision.

L'apprentissage en simple boucle est un effet pervers fondamental des routines défensives, tout comme la rationalité limitée et les coûts cachés (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, routines défensives, p. 226).

## ii. Origine du concept de boucles d'apprentissage

Le concept d'apprentissage en simple et double boucle ainsi que son célèbre schéma, ont été popularisés par Argyris et Schön à partir des années 70 (Argyris et Schön, 1974, 1978) : « *Dans les années 70, Chris Argyris a élaboré avec Donald Schön une théorie de l'apprentissage organisationnel [...]. L'objectif principal consiste à combattre les routines défensives qui apparaissent dans toute organisation et qui font obstacle au changement et à l'apprentissage.* » (Moingeon et Ramanantsoa (2003, in Argyris, 1995/2003, p. 9-14).

Cependant, Argyris et Schön (1996/2002, p.45) reconnaissent emprunter la distinction entre apprentissage en simple boucle et double boucle à Ashby (1960, p. 71-75), qui fait une analogie avec un système automatique de climatisation, développée comme suit.

Étant donné un système automatique de chauffage-refroidissement dont le thermostat est réglé à la « bonne » température (valeur directrice) par les occupants d'un lieu (dirigeants-employés d'une organisation) : lorsque la température du lieu commence à changer (conséquence-écart) en raison d'un changement de température extérieure (cause-stimuli externe), une seule boucle de détection et correction (apprentissage en simple boucle) part automatiquement (réflexe programmé) du thermomètre (détecteur de l'écart-conséquence) et arrive au déclencheur du chauffage ou du refroidissement (correcteur de la stratégie d'action), pour rétablir la bonne température du lieu. Cependant, une deuxième boucle de correction et détection d'écart-conséquence (apprentissage en double boucle) peut également partir non-automatiquement (réflexion non-programmée) du thermomètre (détecteur de l'écart-conséquence) et arriver au thermostat pour le régler à une nouvelle température (valeur directrice), par les occupants du lieu (dirigeants-employés d'une organisation), s'ils estiment que l'ancien réglage de température ne correspond plus à leurs nouvelles priorités de valeurs directrices ou stratégies d'action. À titre d'exemple, ces nouvelles priorités peuvent être : économiser l'énergie, stocker de la chaleur ou fraîcheur en prévision d'une météo glaciale ou caniculaire, enfiler ou ôter un vêtement, ouvrir ou fermer une fenêtre, installer un store, faire des travaux d'isolation, programmer un détecteur et un correcteur de variation de température plus sensible et plus rapide, migrer dans une région au climat tempéré... Ces nouvelles priorités reflètent des niveaux de proactivité et d'innovation divers et variés ; et remettent même parfois en question l'utilité du système de chauffage-refroidissement.

### iii. Comparaison entre Argyris, Savall et Bateson

- **Comparaison entre Argyris et Savall**

En rappel et complément (cf. problématique, objet, Stratégie de Décision, p. 45), dans une acception large, les valeurs directrices et stratégies d'action d'Argyris et Schön, équivalent respectivement et approximativement aux « *structures mentales* » et « *comportements stables* » de Savall et Zardet (2010).

Savall et Zardet (ibid. p. 167-177) définissent d'abord les structures, dont les structures mentales : « *Les structures se caractérisent par leur stabilité [,] leur prégnance [et] un certain degré d'inertie [...]. L'effet dit « structurant » consiste dans le fait que certains éléments (structurels) exercent un [...] conditionnement sur les comportements. Les structures [...] peuvent être regroupées en cinq catégories : [...] physiques [(lieux)], technologiques [(équipements)], organisationnelles [(organigramme, procédures, système et circuit d'information)], démographiques [(âges, ancienneté, sexe, qualification)], mentales [...]. Les structures mentales [comprennent] des styles de gestion de la direction, [...] des conceptions socio-culturelles dominantes, [...] des idéologies professionnelles, [...] des états d'esprit-maison, [et] des attitudes [...] qui constituent un potentiel de comportement [,] des éléments permanents de la personnalité [,] des éléments de la structure psychologique des individus... ».*

Savall et Zardet (ibid. p. 167-177) définissent ensuite les comportements, dont les comportements stables : « *Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées [, ayant] une incidence sur son environnement [...]. Les comportements se trouvent en aval [...] des attitudes. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. [Les] comportements relativement stables [se situent à] la frontière entre structures et comportements. [Ils sont] relativement permanents. [Ils] se perpétuent. [Ils ont] une influence sur d'autres comportements. [Ce sont] de véritables algorithmes de comportement. ».*

Savall et Zardet (ibid., p. 168) se réfèrent ainsi « *aux doctrines existantes [...] des sciences sociales [et à] deux courants majeurs [...] : les approches structuraliste et comportementaliste (ou behavioriste). ».*

À la différence d'Argyris et Schön qui décrivent un lien descendant entre les valeurs directrices en amont et les stratégies d'actions en aval ; Savall et Zardet (ibid, p. 169, 171, 176) décrivent un lien à la fois descendant et ascendant entre les structures et les comportements. Mais le lien descendant reste prédominant : « *Cela revient à considérer toute entreprise [...] comme un ensemble de structures en interaction avec des comportements humains. [...] Toutefois, l'interaction n'est pas symétrique. [Il existe] une alternance de relation [(liaison interactive)] asymétrique. ».* Cette asymétrie favorise les structures dont l'impact sur les comportements est plus important que l'inverse.

- **Comparaison entre Argyris et Bateson**

La catégorisation de « *proto-apprentissage* » et « *deutero-apprentissage* » (apprentissage de l'apprentissage) qui provient de Bateson (1942, 1971, 1972) et Bateson et Ruesh (1951, 1988), se confond avec celle d'Argyris : « *En établissant cette catégorisation de simple et double boucles, Argyris rejoignait la nomenclature de [...] Bateson.* » (Marchand et Cayer, 2001, p. 146) ; « *Dans la terminologie d'Argyris et Schön, l'apprentissage I [de Bateson] correspond au « single-loop learning » et « le deutero-apprentissage », ou apprentissage secondaire [de Bateson], correspond au « double-loop learning » » (Giordano, 2006, p. 1429).*

Cependant, entre Bateson et Argyris, il y a une différence d'emphase au départ qui se rejoint au final.

Bateson ne semble pas faire le distinguo entre valeurs directrices et stratégies d'action. Il met l'emphase sur le mode d'apprentissage, c'est-à-dire le « comment » de l'apprentissage : la pensée-réflexe « de » détection-correction d'écarts (proto-apprentissage), dans un contexte particulier, versus la pensée-réfléchie « sur » la façon de détecter-corriger des écarts (deutero-apprentissage), généralisables à divers contextes. Dans une acception large d'après Bateson, le terme « réflexe » est synonyme de : automatique, conditionnée, information-réaction, intuitive, immédiate, indépendante de la volonté, mécanique, pavlovienne, programmée, rapide, stimulus-réponse... ; alors que le terme « réfléchi » est synonyme de : analyse, diagnostic, élaborée, enquête, examen, investigation, lente, longue, réfléchissante, réflexion, réflexive, reprise d'information, renseignement, pronostic...

Quant à Argyris, même s'il traite largement du mode d'apprentissage, il met davantage l'emphase sur l'objet d'apprentissage, c'est-à-dire le « quoi » de l'apprentissage : les stratégies d'action seulement (apprentissage en simple boucle), versus les stratégies d'action et les valeurs directrices (apprentissage en double boucle), qui comprennent des valeurs et stratégies d'apprentissage (façon de détecter-corriger des écarts). Comme l'apprentissage des valeurs directrices suppose en principe un apprentissage des valeurs et stratégies d'apprentissage, il est compréhensible que la catégorisation d'Argyris rejoigne la nomenclature de Bateson.

De plus, le distinguo entre d'une part les valeurs directrices et stratégies d'actions en général, et d'autre part les valeurs directrices et stratégies d'actions d'apprentissage, peut constituer un apprentissage en triple boucle. Il est inutile de développer ce sujet de l'apprentissage en triple boucle dans cette thèse. Des auteurs tels que Bateson, Hawkins, Marchand et Cayer, Torbert ou Senge s'en chargent par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section – apprentissage en simple boucle, p. 650), en attribuant à cet apprentissage des connotations variables de : absence de jugement moral, détachement, lâcher prise, spiritualité...

#### **iv. Redéfinition de l'apprentissage en simple et double boucle**

Pour simplifier la définition : en simple boucle, l'apprentissage touche des comportements (conséquences des valeurs), alors qu'en double boucle, l'apprentissage touche les valeurs (causes des comportements) ; en simple boucle, on apprend à bien faire les choses, alors qu'en double boucle, on apprend à faire les bonnes choses, et à en faire d'autres avant qu'il ne soit trop tard ; en double boucle, l'apprentissage organisationnel impacte plus profondément un plus grand nombre d'individus, qu'en simple boucle.

Pour complexifier la définition (mais peut-être ainsi en faciliter l'apprentissage...) une subdivision temporel-concret-fonctionnel versus atemporel-abstrait-personnel peut être faite : non seulement au sein des valeurs directrices, considérées en somme comme des causes, moyens ou fins supérieurs (causes racines, moyens grandissimes ou finalités ultimes), dans l'environnement interne de l'organisation ; mais également au sein des stratégies d'action, considérées en somme comme des causes, moyens ou objectifs inférieurs, toujours dans l'environnement interne de l'organisation.

Ainsi, les valeurs directrices comprennent : d'une part, des éléments temporels-concrets-fonctionnels relatifs aux fonctions de l'organisation (ex. : achat, production, vente, ressources humaines, administration, direction générale...) à « long terme » – ce sont des « stratégies » au sens strict ; d'autre part, des éléments atemporels-abstrait-personnels à connotation éthique, transversaux à toute l'organisation, relatives aux « attitudes » des personnes (ex. : liberté, égalité, fraternité) – ce sont des « valeurs » au sens strict.

Ainsi, les stratégies d'actions comprennent : d'une part, des éléments temporels-concrets-fonctionnels relatifs aux fonctions de l'entreprise à « court terme » – ce sont des « tactiques » au sens strict ; d'autre part, des éléments atemporels-abstrait-personnels à connotation éthique, transversaux à toute l'organisation, relatives aux « comportements » des personnes (ex. : démocratie participative, liberté d'expression en réunion, amabilité et bienveillance...) – ce sont des « valeurs appliquées » au sens strict.

---

**c) Validation forte de l'hypothèse :  
Constatation et désapprobation d'apprentissage en simple boucle,  
ou préconisation d'apprentissage en double boucle**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement explicite), des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider fortement. Ces auteurs sont : Argyris (1985, 1992, 1994, 2002, 1995/2003), Argyris et Schön (1974, 1978, 1996/2002), Ashby (1960), Bateson (1942, 1971, 1972), Bateson et Ruesh (1951, 1988), Crainer (1998), Giordano (2006), Hawkins (1991, 1994), Lewitt et March (1988), Marchand et Cayer (2001), Moingeon et Ramanantsoa (2003), Savall et Zardet (2010), Senge (1990, 1991), Torbert (1991, 1999).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent l'apprentissage en simple boucle, ou préconisent l'apprentissage en double boucle.

Ces auteurs sont développés dans cette section (apprentissage en simple boucle) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 650).

**2.1.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

---

## 2.2. RATIONALITÉ STRICTEMENT LIMITÉE

### 2.2.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**La rationalité des dirigeants est strictement limitée, au lieu d'être limitée-améliorée ou optimisée.**

#### b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définition de l'hypothèse constituent une synthèse augmentée des auteurs mobilisés dans cette section (rationalité strictement limitée) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 653).

La quasi-totalité des termes des éléments de définition de l'hypothèse sont repris de ces auteurs ; au premier rang desquels figure Simon, dont a été repris l'expression clé « rationalité limitée » (« *bounded rationality* »).

Les éléments de définition de la rationalité limitée constituent une synthèse augmentée ; car deux nouvelles notions y sont introduites : les notions de « rationalité strictement limitée » et de « rationalité limitée-améliorée », liées à la volonté du décideur (cf. infra : méta-raisons de la rationalité limitée). Ces notions ne sont pas évoquées dans les définitions habituelles (traditionnelles, historiques...) de la rationalité limitée. Cependant, pour être plus exact, parmi la vingtaine de références étudiées impliquant Simon, le manque de volonté a tout de même été mentionné très brièvement une seule fois de manière explicite : « *La théorie classique de rationalité parfaite ne laisse aucune place aux regrets, hésitations, doutes, nouvelles réflexions, ou "manques de volonté".* » (Simon et al., 1986/1987 p. 16, tdr).

### **i. Rationalité limitée – Aperçu général**

Dans une acception large, l'expression « rationalité limitée », ou « rationalité procédurale », est synonyme de rationalité : abondante, cognitive, dans la bonde, de la machinerie physiologique, de la réflexion, de l'environnement interne, de l'environnement psychologique du choix, du milieu intérieur de la pensée, du processus cognitif, du raisonnement, du système physique du cerveau, incitant à l'exercice de tous les raisonnements, intellectuelle, mentale, psychologique, des approches comportementalistes et cognitives, de l'approche naturaliste/en situation...

La rationalité limitée correspond à un niveau d'aspiration ou une utilité espérée « satisfaisant » pour se décider (prendre une décision, choisir...). Le terme « satisfaisant » est synonyme de : acceptable, adéquate, approprié, (assez/relativement) bon, convenable, correct, dont on se contente, dont on se satisfait, permettant une simple satisfaction, valable, valant satisfecit, viable, suffisant, *satisfying*, *satisfacing*, *satisfactory*, (simple) *satisfactum*, *satisfecum*...

L'expression « rationalité limitée » se définit par opposition à l'expression « rationalité substantive », ou « rationalité optimisée », qui est synonyme de rationalité : conventionnelle, (néo)classiques, de la théorie de l'utilité espérée subjective (*Subjective Expected Utility*), des théories rationalistes, du modèle canonique, instrumentale, normative, objective, orthodoxe, paramétrique, positive, positivement rationnelle, substantivement rationnelle, universelle... La rationalité substantive correspond à un niveau d'aspiration ou une utilité espérée « optimal », synonyme de : idéal, maximal, maximum, meilleur, mieux, optimum, parfait, permettant l'optimisation (maximisation, perfection...), pur...

La rationalité limitée se distingue en « rationalité strictement limitée » et en « rationalité limitée-améliorée », plus brièvement appelé la « rationalité améliorée » (élargie, augmentée...), qui est limitée dans une moindre mesure : à mi-chemin entre la rationalité strictement limitée et la rationalité optimisée.

La rationalité strictement limitée correspond à un niveau d'aspiration de *simple satisfactum* (simple satisfaction). La rationalité limitée-améliorée correspond à un niveau d'aspiration de *satisfactum-amelioratum* (satisfaction-amélioration), ou plus brièvement *amelioratum* (amélioration).

## **ii. Méta-raisons de la rationalité limitée**

Quelle soit strictement limitée ou limitée-améliorée, la rationalité limitée s'explique par deux « méta-raisons ».

Premièrement, l'incapacité cognitive (computationnelle, calculatoire...) de l'intelligence humaine empêche de prendre des décisions optimisées dans des environnements complexes, même assistée de l'intelligence artificielle, ou très exceptionnellement par hasard et sans certitude (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, tableaux des niveaux d'aspiration et autres dimensions de la rationalité, p. 298).

Pour rappel, la majorité des décisions des dirigeants se prend dans des environnements complexes (cf. problématiques, origines et enjeux initiaux, pertes de repères décisionnels, complexification de l'environnement décisionnel, p. 23).

En tous cas, en raison de cette incapacité, la rationalité limitée est subie.

Deuxièmement, l'« involonté » (non-volonté, absence de volonté...) cognitive de l'intelligence humaine empêche éventuellement de prendre des décisions améliorées (limitée-améliorée) ou optimisées ; car le manque de volonté n'autorise pas l'essai de perfectionnement, voire de perfection, des décisions satisfaisantes.

En opposition au terme « capacité », le terme « volonté » revêt une acception large, qui englobe les aspirations conscientes (« volonté » au sens strict) et inconscientes.

En tous cas, en raison de cette involonté, la rationalité limitée est choisie (consciemment ou inconsciemment).

De plus, cette involonté favorise une rationalité strictement limitée, et défavorise une rationalité limitée-améliorée ou une rationalité optimisée.

### iii. Niveaux d'aspiration et satisfaction

Le « *niveau d'aspiration* » est un concept psychologique repris par Simon (1973, 1996/2004) et Simon et al. (1986/1987). « *Les aspirations peuvent être à plusieurs dimensions : on peut aspirer à un travail plaisant, à l'amour, à de bonnes nourritures [...] comme à beaucoup d'autres choses...* » (Simon, 1996/2004, p. 70-71). Lorsqu'un niveau d'aspiration est atteint, une satisfaction est « *enregistrée* » (Simon, *ibid.*).

Dans une acception large, le concept de niveau d'aspiration est synonyme de : degrés, échelle... d'attente, bénéfice, besoin, but, gain, objectif, performance...

Le concept de niveau d'aspiration et le concept d'utilité espérée sont voisins, voire synonymes. Ces concepts peuvent néanmoins se différencier ainsi : le niveau d'aspiration est plutôt d'ordre psychologique et qualitatif ; alors que l'utilité espérée est plutôt d'ordre économique et quantitatif.

Le sentiment de satisfaction ne va pas systématiquement de pair avec une décision jugée « assez satisfaisante » pour être prise. Les décideurs peuvent avoir l'impression de prendre de mauvaises décisions ou des décisions par dépit : faute d'un « mieux » qu'ils regrettent, voire se reprochent de ne pas avoir trouvé, et dont ils sont persuadés de l'existence. Et puis, dépendamment ou indépendamment de cela, il y a les décideurs éternels insatisfaits, qui ne ressentiraient pas la satisfaction quand bien même ils atteindraient la perfection avec absolu certitude. Ainsi, l'adjectif « suffisant » est plus approprié que l'adjectif « satisfaisant » pour qualifier la décision prise : la décision est d'un niveau d'aspiration suffisant pour être prise ; mais d'un niveau d'aspiration insatisfaisant, puisqu'elle ne permet pas au décideur de ressentir de la satisfaction.

Dans tous les cas, que le sentiment de satisfaction soit ressenti ou non, cinq niveaux d'aspiration du « bien » aux « mieux » sont distingués (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, tableau des niveaux d'aspiration et autres dimensions de la rationalité, p. 298).

### iv. Origine et résumé du concept de rationalité limitée

Simon (1945) est le père de la « *rationalité limitée* ». La communauté scientifique retient ce concept en 1955 (Munier, 2006). « *À partir de 1973, H. A. Simon parlera plus fréquemment de "rationalité procédurale"* » (Le Moigne, in Simon, 1996, 2004, p. 397-399). Cette seconde version de la rationalité limitée est présentée par Simon en 1976 (Munier, *ibid.*).

L'expression « rationalité limitée » concerne plutôt la décision ; l'expression « rationalité procédurale » concerne plutôt le processus de résolution de problèmes et prise de décision. Dans les deux cas, la rationalité reste imparfaite.

En résumé, la rationalité limitée, ou rationalité procédurale, est la décision ou son processus non-optimisée, dans un environnement complexe, qui représente la majorité des décisions des dirigeants.

### c) Validation moyenne de l'hypothèse

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite (globalement implicite), des auteurs sont en accord ou en désaccord (globalement en accord de degré moyen) avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, les auteurs qui :

- constatent la rationalité limitée sont en accord avec l'hypothèse ;
- préconisent la rationalité optimisée sont en accord avec l'hypothèse ;
- préconisent la rationalité limitée-améliorée sont en accord avec l'hypothèse ;
- préconisent la rationalité strictement limitée sont en désaccord avec l'hypothèse.

#### • **Constatation de rationalité limitée [accord/validation]**

Les auteurs qui constatent la rationalité limitée en général – sans faire le distinguo entre la rationalité strictement limitée ou la rationalité limitée-améliorée – sont en accord avec l'hypothèse, dans la mesure où ils sont en accord avec l'hypothèse suivante : « la rationalité des dirigeants est limitée au lieu d'être optimisée ». Nb : La locution « au lieu de » revêt ici une acception descriptive.

Ces auteurs contribuent ainsi à valider l'hypothèse.

Ces auteurs sont : Crozier (1989, 1995), Crozier et Friedberg (1977), Cohen, March et Olsen (1972), David (2002/2003), Frydman (1994), Kauffman (2002), March (1978, 1991a, 1999), March et Simon (1958), Nelson et Winter (1982), Simon (1945/1983, 1955, 1973, 1976, 1991, 1996/2004), Simon et al. (1986/1987).

Ces auteurs ne sont ni favorables, ni défavorables à la satisfaction (satisfactum), tout du moins dans leurs références de cette section jusqu'à ce point inclus (rationalité strictement limitée, définition, validation, constatation de rationalité limitée) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 653).

À titre d'exemple : dans un premier temps, March et Simon constatent la rationalité limitée ; mais dans un second temps, March préconise plutôt la rationalité strictement limitée, et Simon préconise plutôt la rationalité limitée-améliorée (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, préconisation de rationalité limitée-améliorée, éloignement de March et Simon, p. 295).

De plus, ces auteurs sont en accord avec l'hypothèse de lien de causalité entre la rationalité limitée et la complexification de l'environnement décisionnel (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, perte de repères décisionnel, p. 23).

Ces auteurs constatent ce lien de cause à effet plutôt dans un sens positiviste : la rationalité est limitée parce que l'environnement est complexe. Dans un sens constructiviste, l'environnement décisionnel paraît complexe parce que la rationalité est limitée.

- **Préconisation de rationalité optimisée [accord/validation] :**  
**Rechercher l'optimisation**

Les auteurs qui préconisent la rationalité optimisée sont en accord avec l'hypothèse, dans la mesure où ils sont en accord avec l'hypothèse suivante : « la rationalité des dirigeants est limitée au lieu d'être optimisée ». Nb : La locution « au lieu de » revêt ici une acception prescriptive.

Ces auteurs contribuent ainsi à valider l'hypothèse.

Ces auteurs sont présentés et développés par ailleurs (cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, p. 293).

- **Préconisation de rationalité limitée-améliorée [accord/validation] :**  
**Rechercher la satisfaction-amélioration**

Les auteurs qui préconisent la rationalité limitée-améliorée sont en accord avec l'hypothèse, dans la mesure où ils sont en accord avec l'hypothèse suivante : « la rationalité des dirigeants est strictement limitée au lieu d'être limitée-améliorée ». ». Nb : La locution « au lieu de » revêt ici une acception prescriptive.

Ces auteurs contribuent ainsi à valider l'hypothèse.

Ces auteurs sont présentés et développés par ailleurs (cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, p. 294).

- **Préconisation de rationalité strictement limitée [désaccord/invalidation]**  
**« valant rationalité limitée-améliorée » :**  
**Rechercher la simple satisfaction**

Les auteurs qui préconisent la rationalité strictement limitée sont en désaccord avec l'hypothèse, dans la mesure où ils sont en accord avec l'hypothèse suivante : « la rationalité « doit » être strictement limitée au lieu d'être limitée-améliorée ou optimisée ». Nb : La locution « au lieu de » revêt ici une acception prescriptive, mais inverse.

Ces auteurs considèrent que la rationalité strictement limitée est plus efficiente que la rationalité limitée-améliorée ou la rationalité optimisée. En d'autres termes selon ces auteurs, la rationalité strictement limitée n'est pas une caractéristique d'inefficience mais d'efficience du processus de décision.

Ces auteurs contribuent ainsi à invalider l'hypothèse.

Ces auteurs sont présentés et développés par ailleurs (cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, p. 297).

### **2.2.2. Terrain Interventions : Validation faible de l'hypothèse**

Le Terrain Interventions valide faiblement l'hypothèse.

Le Terrain Interventions a permis de :

- constater la rationalité strictement limitée ;
- préconiser « conditionnellement » la rationalité optimisée.

- **Constatation de rationalité strictement limitée**  
(cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299)
  
- **Préconisation « conditionnelle » de rationalité optimisée**  
(cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299)

## 2.3. COÛTS CACHÉS DU PROCESSUS DE DÉCISION

### 2.3.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants créent des coûts cachés au cours du processus de résolution de problèmes et prise de décision (processus de décision).**

#### b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définition de l'hypothèse constituent une synthèse augmentée des auteurs mobilisés dans cette section (coûts cachés du processus de décision) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 659).

#### i. Coûts cachés

Le concept de « *coûts cachés* », raccourci de « *coûts-performances cachés* », a été inventé dans les années 70 par Savall (1973, 1977, 1979), et amélioré continuellement par la suite par Savall et Zardet (1987/2010/2015).

Savall et Zardet (2010, p.18-20, 123-130) définissent « *les coûts cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que budget, compte de résultat, comptabilité analytique, tableaux de bord. Un coût est dit visible lorsqu'il a trois caractéristiques : une dénomination consacrée (ex. : charges de personnel), une mesure (montant des salaires et des charges sociales) et un système de surveillance. [...] L'expression « coût cachés » [est] un raccourci de l'expression coût-performance caché, en ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance, et la réduction d'une performance un coût. [...] Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements [qui] constituent des anomalies ou des difficultés de fonctionnement.*

Savall et Zardet (ibid.) résument les conséquences des coûts cachés : « *Ils empêchent l'entreprise de réaliser pleinement ses objectifs et d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficiente. Il s'en suit un gaspillage de ressources.* ».

Savall et Zardet (ibid.) préconisent d'évaluer « *l'incidence économique de ces dysfonctionnements* ».

Mais Savall et Zardet (2010, p. 118-119) précisent que « *les coûts cachés sont diffus, dispersés dans toute l'entreprise : ils sont générés par l'activité de tous les acteurs [...], dans tous les ateliers, bureaux et services.* Ces caractéristiques des coûts cachés expliquent que « *les systèmes d'information ne sont le plus souvent pas conçus pour mesurer des phénomènes au niveau le plus fin de l'entreprise : l'individu [...]. La comptabilité générale consiste à recenser des coûts par nature (ex. : frais de personnel), la comptabilité analytique des coûts par objet (ex. : service fabrication, produit x), alors que le calcul des coûts cachés procède d'une comptabilité qu'on pourrait appeler d'« agents » [...] quels qu'en soient l'objet et la nature.* ». Dans cette optique, Savall et Zardet (ibid.) ont construit « *une méthode opératoire de calcul de ces coûts cachés* ». Et sur la base d'un millier d'organisation dans une trentaine de pays, ils savent désormais que « *le niveau de coûts cachés se situe entre 15000 et 60000 euros par personne et par an.* ».

En rappel et complément (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, problèmes, nature de problèmes, p. 59) : pour repérer, dénommer, mesurer et surveiller les coûts cachés, en d'autres termes, pour les révéler ou les mettre au grand jour, Savall et Zardet (2010, p.190, 271) et Savall et al. (2008, 2009, 2010) différencient et classent plus de 3500 dysfonctionnements dans une nomenclature générale comprenant six thèmes et une quarantaine de sous-thèmes (éléments, domaines ou territoires) : « *les conditions de travail [...]; l'organisation du travail [...]; la communication-coordination-concertation [...]; la gestion du temps [...]; la formation intégrée [...]; la mise en œuvre stratégique...* ». Ils classent également les dysfonctionnements en cinq « *indicateurs* » de coûts cachés : « *absentéisme* », « *accidents du travail* », « *rotation du personnel* », « *non qualité* », « *sous-productivité directe* ».

Le concept de coûts cachés et la méthode d'évaluation des coûts cachés sont au cœur de la méthode de recherche-intervention socio-économique pratiquée par l'Institut Socio-Economique des Organisations (ISEOR) et son réseau de partenaires à travers le monde. Ce concept et ces méthodes sont approfondis dans plusieurs ouvrages de Savall (Savall et Zardet, 1995, 2005, 2010 ; Savall, Zardet et Bonnet, 2008, 2009) ; mais également dans des ouvrages d'auteurs étrangers tels que Kubr (1978/1998, p. 783-801).

Savall et ses co-auteurs peuvent être résumés comme suit. Les dirigeants ne prennent ni conscience, ni la mesure des coûts cachés. Ces coûts non-repérés, non dénommés, non-mesurés et non-surveillés sont : d'une part, des « *pertes réelles évitables* » (surconsommations de ressources, surcharges, sur-dépenses, gaspillage, manques à économiser...), qui sont intégrées de manière invisible dans les comptes de l'entreprise ; d'autre part, des « *gains potentiels réalisables* » (sous-productions de ressources, non produits, occasions ou opportunités perdues, manques à gagner...), qui ne sont pas intégrés dans les comptes de l'entreprise, et sont à fortiori invisibles. Les coûts cachés sont dus à des dysfonctionnements (problèmes) qui peuvent être également cachés, et dont le laisser faire ou la régulation coûte plus cher que la résolution. En bref, les coûts cachés sont des surconsommations ou sous-productions de ressources temps, argent et énergie humaine, liés à des dysfonctionnements, non-visibles mais visualisables.

## **ii. Coûts cachés « du processus de décision »**

Les coûts cachés du processus de décision sont créés et non-repérés (non dénommés, non-mesurés et non-surveillés), comme leur nom l'indique, au cours du processus de résolution de problèmes et prise de décision, comportant les phases Intelligence-Design-Choix ; et sont forcément reportés sur le processus consécutif d'Exécution des décisions.

Ce « report forcé » des coûts cachés du processus de décision sur le processus consécutif d'exécution des décisions, repose sur le simple principe suivant : une décision prise dont on prévoit une performance forte, et que l'on met en œuvre, aura probablement une performance supérieure à une décision dont on prévoit une performance faible.

De même, un processus de décision dont on prévoit une performance forte, c'est-à-dire un processus qui devrait permettre de « trouver et choisir de meilleures décisions avec moins de ressources », a plus de chance d'avoir une performance supérieure à un processus de décision dont on prévoit une performance faible.

Mais encore faut-il repérer (dénommer, mesurer et surveiller) ces coûts cachés du processus de décision pour pouvoir trouver et choisir avec une plus grande objectivité mais sans certitude absolue (cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, incertitude objective du bien et du mieux, p. 290) : d'une part, la meilleure décision relative, comparée aux autres alternatives de décision ; et d'autre part, le meilleur processus de décision relatif, comparé aux autres alternatives de processus de décision.

Ainsi la question de la découverte et du choix du processus de décision, se pose autant que la question de la découverte et du choix de la décision résultant du processus de décision.

### iii. Indicateurs de coûts cachés du processus de décision

Les coûts cachés du processus de décision peuvent être repérés (dénomés, mesurés et surveillés) grâce à deux indicateurs : l'UEVCD et le RSIPD. Ces deux indicateurs sont ajoutés à la définition traditionnelle des coûts cachés, pour se concentrer sur les trois phases Intelligence-Design-Choix du processus de décision (précédant la phase d'Exécution). Ces indicateurs sont utilisés pour le calcul de la performance d'un « optisatisfactum » (cf. hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

- **Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision (UEVCD)**

L'Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision (UEVCD) est un indicateur d'efficacité du processus de décision.

Cet indicateur désigne la performance prévisionnelle (le potentiel) de la décision prise, résultant des trois phases Intelligence-Design-Choix du processus de décision, et prenant en compte les coûts et performances visibles et cachés « prévisibles » de l'exécution de la décision ; c'est-à-dire les ressources consommées versus les ressources produites, en prévision, au cours de l'exécution de la décision. L'expression « utilité espérée » revêt une acception large concernant tout type de décision, synonyme de : bénéfice, gain, performance, rentabilité... anticipé, attendu, escompté, prévisionnel...

- **Retour Sur Investissement du Processus de Décision (RSIPD)**

Le Retour Sur Investissement du Processus de Décision (RSIPD) est un indicateur d'efficacité du processus de décision.

Cet indicateur désigne le ratio entre l'Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision, et les ressources temps, argent et énergie humaine (psychophysique) investies (consommées) au cours des trois phases Intelligence-Design-Choix du processus de décision.

À titre d'exemple général : Une Utilité Espérée de Décision de 100, ayant consommé 50 ressources Temps, Argent et Énergie humaine (TAE) pour produire la décision ; donne un Retour Sur Investissement du Processus de Décision de  $100/50 = 2$ . Une UEVCD de 150, ayant consommé 100 ressources TAE ; donne un RSIPD de  $150/100 = 1,5$  (inférieur).

L'indicateur de retour sur investissement du processus de décision indique un « *coût de computation* » et un « *profit marginal tiré de la computation* », que Simon (1973) introduit « *pour computer le point d'arrêt optimal de la computation.* ». En d'autres termes, le RSIPD contribue à « *computer le point d'arrêt optimal de computation* » (Simon, *ibid.*).

Les notions de ressource temps et argent sont distinguées, mais pourraient être assimilées dans la mesure où « *les coûts cachés sont la traduction monétaire des dysfonctionnements* » (Savall et Zardet, 2010, p. 123). En revanche, la ressource énergie humaine est ajoutée et distinguée de la ressource temps et argent ; car une activité (de processus de décision en l'occurrence) peut être faiblement chronophage et onéreuse, mais fortement énergétivore.

La ressource énergie humaine consommée par le processus de décision est une disponibilité (trésorerie, capital, capacité d'investissement...) psychophysique ; davantage psychologique (cognitive, mentale, liée à la réflexion...) que physique (corporelle, liée à l'action...); car le processus de décision nécessite en principe relativement plus d'efforts de réflexion, que d'efforts d'action, à l'inverse du processus d'exécution (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61).

La notion d'énergie humaine est proche de la notion de bien-être résultant ou caractérisant les « *conditions de vie au travail* », encore appelées « *performance sociale* » par Savall et Zardet (2010, p.190) et Savall et al. (2015, p. 39), qu'ils assimilent aux dysfonctionnements : « *Le concept de performance sociale (dénommé à une époque « conditions de vie au travail » dans notre modèle d'analyse) se décompose en six éléments, [...] domaines de dysfonctionnements* » (cf. supra : coûts cachés).

La ressource énergie humaine est mise en exergue par les auteurs suivants. Argyris (1964, également cité par Plane, 2014) mentionne « *l'énergie humaine* » dont « *l'énergie psychologique* ». Cohen, March et Olsen (1972) mentionnent « *la quantité d'énergie disponible des participants* ». Savall et al. (2015, p. 139-140, se référant à Perroux, 1975) mentionnent « *l'énergie endogène des individus* ». Simon (1991) mentionne « *un investissement d'effort* ».

**c) Validation moyenne de l'hypothèse :  
Constatation et désapprobation des coûts cachés du processus de décision,  
ou préconisation des performances visibles du processus de décision**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement implicite<sup>1</sup>) des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Ces auteurs sont : Argyris (1964), Argyris (reformulé par Plane, 2014), Cohen, March et Olsen (1972), Getz (2002b), Perroux (1975), Savall (1975, 1977, 1989), Savall et Zardet (1995, 2005, 2010), Savall, Zardet et Bonnet (2008, 2009), Savall et al. (2015), Simon (1973, 1989, 1991), Sternberg et al. (2002), Yates et Tschirhart (2006).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent les coûts cachés du processus de décision, ou préconisent les performances visibles du processus de décision.

<sup>1</sup>Aucun auteur n'utilise exactement la terminologie « coûts cachés du processus de décision » ; mais certains évoquent la méconnaissance de la performance, ou la performance faible, voire négative, des investissements en matière de : « *génération d'invention, [...] techniques de créativité, [...] stimulation intellectuelle* » (Getz, 2002b) ; « *résolution de problèmes* » (Simon, 1989) ; « *créativité* » (Sternberg et al., 2002).

Ces auteurs sont développés dans cette section (coûts cachés du processus de décision) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 659).

### **2.3.2. Terrain Interventions : Validation faible de l'hypothèse**

Le Terrain Interventions valide faiblement l'hypothèse.

Le Terrain Interventions a permis de :

- constater l'absence de calcul de coûts cachés du processus de décision ;
- présumer conditionnellement de coûts cachés du processus de décision.

- **Constatation d'absence de calcul de coûts cachés du processus de décision :**

Les dirigeants X et Y n'ont pas essayé spontanément de calculer les coûts cachés des processus des décisions qu'ils ont prises et jugées satisfaisantes.

Ils ne se sont pas spontanément posés de question du genre : « quels coûts / bénéfices / risques / opportunités / performance / non-performance ont pu être omis à première vue ? » des décisions prises et jugées satisfaisantes.

Ils se sont posés ce genre de question à la demande et avec l'assistance de l'intervenant-chercheur.

Cependant l'absence de calcul de coûts cachés n'implique pas l'existence et l'importance de coûts cachés : ne pas calculer quelque chose n'en prouve pas l'existence ni l'importance ; ne pas calculer quelque chose en rend simplement possible l'existence et l'importance « cachée ».

- **Présomption conditionnelle de coûts cachés du processus de décision**

Les dirigeants X et Y ont possiblement créés des coûts cachés au cours du processus de décision ; en n'essayant pas spontanément d'optimiser les décisions qu'ils ont prises et jugées satisfaisantes ; si le Retour Sur Investissement du Processus de Décision se calcule « avec » la variable conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions (cf. résultats, hypothèse explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

---

**3. HYPOTHÈSES EXPLICATIVES :**  
**Dysfonctionnement de compétence des dirigeants**

**L'inefficience du processus de décision est due à un dysfonctionnement de compétence des dirigeants<sup>1</sup>, qui :**

- **perdent leurs repères décisionnels<sup>2</sup>,**
- **manquent de réflexivité,**
- **utilisent les Stratégies de Décision de manière bénéfique et toxique, telles que le sous-esprit de contradiction et le sous-perfectionnisme.**

<sup>1</sup>Le dysfonctionnement de compétence des dirigeants fait sans doute partie du cinquième domaine (élément, thème, territoire...) de dysfonctionnements de la nomenclature générale de Savall et Zardet (2010, p. 271), intitulé « formation intégrée ».

<sup>2</sup>Cette hypothèse explicative est une hypothèse postulative développée par ailleurs (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, p. 22).

### 3.1. MANQUE DE RÉFLEXIVITÉ

#### 3.1.1. Littérature

##### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants manquent de réflexivité : ils sont insuffisamment conscients et maîtres de leurs Stratégies de Décision.**

##### b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définition de l'hypothèse constituent une synthèse des auteurs mobilisés dans cette section (manque de réflexivité) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p.660).

La notion de réflexivité est reprise en gestion d'autres disciplines plus anciennes : l'anthropologie, l'éducation l'épistémologie, la grammaire, les mathématiques, la physique, la philosophie, la psychologie, la sociologie... d'après notamment le dictionnaire CRISCO-CNRTL (cf. bibliographie, p. 371).

Dans une acception large et brève des sciences sociales, la réflexivité est le retour de la réflexion sur elle-même : la réflexion sur la réflexion.

Le terme « réflexivité » est synonyme de : auto-analyse, auto-critique, examen de conscience, introspection, investigation sur l'investigation, méta-apprentissage, méta-rationalité, méta-réflexion, prise de recul, réfléchissement de la réflexion, regard intérieur...

Le terme « réflexion », également utilisé dans une acception large, désigne l'activité cognitive (mentale, cérébrale, psychique, intellectuelle, de la pensée...), avant (hors de), pendant ou après (hors de) l'action (activité active, corporelle, physique...).

De même, la réflexivité peut se réaliser avant, pendant ou après l'action.

La réflexivité aide une personne à conscientiser (tracer, expliciter, formaliser, révéler...) et intentionnaliser (diriger, guider, maîtriser, orienter, piloter, volontariser...) ses Stratégies de Décision ; et in fine la réflexivité favorise l'amélioration de l'apprentissage et de la rationalité.

---

La notion de réflexivité transparaît dans l'œuvre d'Argyris et Schön, avec leur concept d'apprentissage en double boucle, mais sans mentionner textuellement le terme « réflexivité ». L'expression « *pratique réflexive* » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 110) a tout de même été relevée une fois.

La notion de réflexivité apparaît surtout avec Schön (1983) qui en fait le titre de son ouvrage : « *The Reflective Practitioner* ». Mais le sous-titre de cet ouvrage : « *How Professionals Think in Action* » ; laisse supposer que la notion de réflexivité selon Schön signifie davantage « réflexion sur l'action », que « réflexion sur la réflexion ».

Bateson (1971, in Winkin p. 135-137) évoque une gradation de réflexivité, sans mentionner non plus textuellement le terme « réflexivité », qui commence dès l'apprentissage de deuxième niveau, ou deutero-apprentissage. Cet apprentissage de deuxième niveau est confondu avec l'apprentissage en double boucle, qui suppose également en principe une troisième boucle d'apprentissage. La gradation de réflexivité continue au-delà du deuxième niveau d'apprentissage : « *Il n'existe aucune raison théorique de nier la possibilité d'un Apprentissage III ou d'autres supérieurs encore...* » ; qui correspondraient ainsi à un apprentissage en quadruple boucle ou davantage. En d'autres termes, on peut réfléchir à sa façon de réfléchir, réfléchir à sa façon de réfléchir à sa façon de réfléchir, etc., tels deux miroirs reflétant une image à l'infini.

**c) Validation forte de l'hypothèse :  
Constatation et désapprobation du manque de réflexivité,  
ou préconisation de réflexivité**

À des degrés divers (globalement élevés), et de manière implicite ou explicite (globalement explicite), des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider fortement.

Ces auteurs sont : Argyris (1995/2003, 2000, 2002), Argyris (*in* Kurtzman, 1998), Argyris et Schön (1996/2002), Bateson (1972), Bonnet (2015), Bourdieu (1997, 2001), De Bono (2004), Dewey (1938), Freud (reformulé par Kets de Vries, 1995), Jaques (1955, 1968), Killingsworth et Gilbert (2010), Kets de Vries (1991, 1995), Nonaka et Takeuchi (1997), Plane (1994, 2015a), Schön (1983), Simon (1945/1983).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent le manque de réflexivité, ou préconisent la réflexivité.

Ces auteurs sont développés dans cette section (manque de réflexivité) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 660).

### **3.1.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

### **3.2. USAGE BÉNÉFIQUE ET TOXIQUE DES STRATÉGIES DE DÉCISION : Contingence de la performance des Stratégies de Décision**

#### **3.2.1. Littérature**

##### **a) Formulation de l'hypothèse**

**Les dirigeants utilisent les Stratégies de décision de manière bénéfique et toxique : les Stratégies de Décision ne sont ni bénéfiques ni toxiques par nature, mais par usage ; la performance des Stratégies de Décision est contingente.**

##### **b) Définition de l'hypothèse**

Les éléments de définition de l'hypothèse constituent une synthèse des auteurs mobilisés dans cette section (usage bénéfique et toxique des stratégies de décision) et par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, p. 663).

La performance des Stratégies de Décision dépend de leur diligence selon les circonstances : le bénéfice ou la toxicité des Stratégies de Décision n'est pas fonction de leur caractérisation, mais de leurs conditions d'utilisation en situation ; les Stratégies de Décision ne sont ni bénéfiques ni toxiques par nature, mais par usage par rapport à un entourage ; il n'y a pas de Stratégies de Décision absolument bonnes ou mauvaises hors contexte, mais des Stratégies de Décision relativement bonnes ou mauvaises dans un contexte ; les Stratégies de Décision ne sont pas intrinsèquement performantes (bénéfiques), non-performantes (ni bénéfiques, ni toxiques) ou contre-performantes (toxiques), mais elles le deviennent extrinsèquement.

Nb : Dans une acception large, la notion de non-performance assimile la notion de contre-performance.

Pour favoriser l'efficacité du processus de décision, il convient d'utiliser : la bonne Stratégie de Décision, à la bonne intensité, à la bonne fréquence, en bon équilibre avec d'autres Stratégies de Décision, dans les bonnes situations (circonstances, contextes, conditions...).

---

Une analogie peut être faite entre les Stratégies de Décision et les médicaments homéopathiques, qui sont toxiques ou bénéfiques par usage, et non par nature. À titre d'exemple, l'arsenic est un poison ou un remède homéopathique (*arsenicum album*) qui peut améliorer ou dégrader la santé d'un patient, selon « l'administration » de cette substance. L'intensité et la fréquence d'administration correspond à la dilution (le CH), la quantité (doses, gouttes, granules), la régularité (une seule prise, plusieurs fois par jour ou par semaine) et la durée (jusqu'à 3 semaines). L'équilibre d'administration correspond à la distance de consommation d'autres substances (menthe, café, thé, tabac, repas, autres médicaments...), également consommées selon une certaine intensité et fréquence. Les situations d'administration correspondent au mode de vie, à la morphologie, au caractère, aux pathologies antérieures et aux symptômes du patient.

Une analogie encore plus simple peut être faite entre les Stratégies de Décision et les aliments de consommation courante : fruits, légumes, protéines, féculents, sucres rapides, sel, huiles... qui peuvent être bons ou mauvais par excès ou insuffisance selon les personnes qui les utilisent ou les consomment.

Cependant, il y a tout de même des aliments et des Stratégies de Décision qui sont consommés/utilisés généralement en excès ou insuffisance, au risque de nuire au consommateur/utilisateur. C'est le cas des aliments comme le sel et le sucre, qui semblent consommés en excès d'après le programme nutrition du ministère français de la santé. C'est également le cas des Stratégies de Décision comme l'« esprit de contradiction » et dans une moindre mesure le « perfectionnisme », qui semblent utilisées en insuffisance d'après cette thèse (cf. hypothèses explicatives : sous-esprit de contradiction, p. 212 ; sous-perfectionnisme, p. 287).

**c) Validation moyenne de l'hypothèse :**  
**Constatation de contingence de la performance des Stratégies de Décision**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement implicite), des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs suggèrent (constatent implicitement) que les trois catégories de Stratégies de Décision, les « Domaines managériaux », les « Postures cognitives » et les « Mécanismes cognitifs », s'inscrivent dans l'approche (courant, école, perspective, point de vue, théorie...) de la contingence. Ces auteurs n'utilisent pas textuellement ces termes « entre guillemets », mais ils font allusion à ces notions développées par ailleurs (cf. hypothèses applicatives, dimension contenu du modèle-outil PPPERFFS, p. 337).

**i. Contingence de la performance des Stratégies de Décision**  
**« Domaines managériaux »**

Des auteurs font allusion aux « Domaines managériaux » en mentionnant des principes, règles, lois ou idées directrices de gestion... qu'ils inscrivent dans leur approche de la contingence.

Ces auteurs de l'approche de la contingence sont : Brech, Emery et Trist, Lawrence et Lorsch, Lewin, Savall et al., Savall et Zardet, Simon.

L'approche de la contingence qui est plutôt en essor, tend à se substituer à l'école classique qui est plutôt en déclin.

Les auteurs de l'école classique sont : Jaques, Fayol, Taylor, Weber.

Les deux perspectives ont néanmoins une ambition commune d'universalité : l'école classique a une ambition d'universalité absolue qui consiste à découvrir la meilleure façon de faire quelle que soit l'organisation et son environnement (*the one best ways*) ; alors que l'approche de la contingence a une ambition d'universalité relative qui consiste à découvrir les meilleures façons de faire selon les organisations et leurs environnements (*the all best ways*).

- **Ambition d'universalité absolue :**  
**Déclin de l'école classique – *One best way***

« *L'ère du one best way [était] caractéristique de l'école classique du management [qui] se préoccupait de savoir quel [était] le seul et unique meilleur moyen de gérer et d'organiser l'entreprise.* » (Milano, 2009, se référant à Brech, 1957).

La *one best way* de l'école classique a été initiée au début du XX<sup>ème</sup> siècle par Taylor (1916), Fayol (1921) et Weber (1924) ; mais des auteurs plus récents tels que Jaques (1988) sont également de cette école.

Ces auteurs ont une ambition d'universalité absolue :

- « *Le management scientifique [est] une méthode universelle de gestion et d'organisation du travail (le one best way) [à la] recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche.* » (Taylor, 1912, résumé par Meier, 2009b) ;
- « *Les opérations d'une entreprise [se répartissent] en six catégories [(fonctions)]. [...] Il existe quatorze principes généraux de « saine » administration de l'entreprise [(fondements de la fonction de direction)].* » (Fayol, 1916, résumé par Meier 2009a) ;
- « *Les principes de la Requisite Organization [(Organisation Nécessaire, Organisation Idéale, Organisation non-arbitraire)] sont sous-tendus par des lois naturelles et universelles et [...] ils peuvent donc être appliqués à toutes les organisations, toutes les relations sociales et tous les individus.* » (Jaques, 1988, résumé par Perret, 2009).

La *one best way* de l'école classique rappelle les théories économiques classiques de rationalité optimisée, ainsi que le paradigme de recherche positiviste.

- **Ambition d'universalité relative :**  
**Essor de l'approche de la contingence – *All best ways***

« À la fin des années 60, [...] l'analyse systémique [...] conduisit à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'extérieur. [...] Le courant de la Contingency Approach est typique de cette orientation intellectuelle. C'en était fini du One Best Way classique : l'efficacité [...] ne pourra plus être appréciée hors contexte. [Cependant,] l'approche classique et l'approche contingente [...] partagent la même ambition [consistant] à découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations. » (Koenig, 2009b).

Le début de l'approche de la contingence remonte peut-être avant la fin des années 60 d'après des auteurs initiateurs tels que Simon, Lewin, Emery et Trist, Lawrence et Lorsch :

- « Comme les proverbes, les principes actuels de l'administration ont tous le défaut d'aller par deux. Pour tout principe [...] on peut trouver un principe contradictoire tout aussi plausible et acceptable. Bien que chacun inspire des recommandations exactement opposées, la théorie n'indique pas celui qu'il convient d'appliquer. » (Simon, 1945/1983, p. 20) ;
- « En management comme en médecine, il n'y a pas de recette miracle, chaque cas demande un diagnostic précis. » (Lewin, 1947b, 1999, p. 282) ; « D'inspiration systémique, la théorie socio-technique considère l'organisation comme un système ouvert, en continuel échange avec l'extérieur. » (Emery et Trist, 1960, 1965, 1973, résumé par Ibert, 2009) ;
- « La théorie de la contingence structurelle [(théorie relativiste des organisations)] stipule qu'il n'existe pas une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises mais que la structure optimale varie en accord avec certains facteurs [...] de contingence [(caractéristiques spécifiques de l'environnement)] déterminants les structures des entreprises. » (Lawrence et Lorsch, 1967, 1986, résumé par Milano, 2009). Lawrence et Lorsch évoquent d'ailleurs une « adaptation (fit) » ou une « inadaptation (misfit) » entre l'entreprise et l'environnement.

Quel que soit le début de l'approche de la contingence, il n'y a donc plus une seule meilleure façon de faire (*the one best way*), étant donné les circonstances diverses et variées, ou facteurs de contingence. Mais il y a tout de même les meilleures façons de faire (*the all best ways*). Cette approche de la contingence correspond à une ambition d'universalité relative (circonspecte, modérée, pondérée, prudente...), moins absolue (extrême, intégrale, radicale, totale...) que l'école classique.

Avec cette ambition d'universalité relative, on évite d'aller de Charybde en Scylla : du *one best way* (une meilleure façon de faire), en *none best way* (aucune meilleure façon de faire). On est dans une position médiane du *all best ways* (les meilleures façons de faire). Dans cette position, il convient de développer et d'affiner la *one best way* en arborescences de *all best ways* : on ne doit pas tuer Taylor, Fayol, Weber (et Jaques) ; on doit les faire vivre avec plus de raffinement, avec moins d'excès, moins d'insuffisance, plus de subtilité et plus de nuances.

Les auteurs pivots de cette thèse partagent cette ambition d'universalité relative.

Simon (1945, p. 20) « prend assez largement ses distances avec l'habituelle présentation des « principes de l'administration » » en réalisant un examen critique de quelques « principes administratifs reconnus » qui accroissent soit disant « l'efficacité de l'administration », à savoir : « la spécialisation des tâches », « l'unité de commandement » (un chef par employé), « la limitation de l'aire de contrôle » (un petit nombre d'employés par chef). Ces trois principes sont attribuables au trio Taylor-Fayol-Weber, sauf l'unité de commandement dont l'insuffisance a pu être reprochée à Taylor. Quoi qu'il en soit, Simon les remet en question, non pas pour préconiser aux praticiens de faire l'inverse, mais pour que la « théorie administrative [...] s'attache [...] à pondérer ces critères et à discerner leur importance relative dans toute situation concrète ».

L'un des trois principes de l'approche qualimétrique conceptualisé par Savall et Zardet s'intitule la « contingence générique ». Quand Savall, dans la plupart de ses références depuis 2006 (Savall et al. 2015, p. 122-124, pour ne citer que la dernière référence en date), évoque le « virus TFW », initiales de Taylor, Fayol et Weber ; il ne dénonce pas leurs principes de division du travail et de dépersonnalisation hiérarchico-fonctionnelle. Il en dénonce l'application « imprudente [qui] infecte les organisations [et crée] une carence de coopération [et] de cohésion entre les parties prenantes [nuisible à] la performance sociale – satisfaction – et économique – développement de la création de valeur et de la rémunération... ».

Quant à Argyris et Schön, ils ne se positionnent pas textuellement par rapport à Taylor, Fayol et Weber. Mais Argyris et Schön (1996/2002) soulignent tout de même que leur « approche s'intéresse aux schémas [...] communs à toutes les organisations sans pour autant exclure [...] les événements rares. ».

## ii. Contingence de la performance des Stratégies de Décision « Postures cognitives » et « Mécanismes cognitifs »

Des auteurs donnent des exemples de Postures cognitives en attribuant à chacune des avantages et inconvénients : un même auteur considère une même Posture cognitive parfois bénéfique et parfois toxique ; un même auteur peut être favorable ou défavorable à une même Posture cognitive.

Ces auteurs se situent d'une certaine manière dans l'approche de la contingence, au travers de leur point de vue concernant ces Postures cognitives qu'ils considèrent ambivalentes.

Ces auteurs ne mentionnent pas textuellement les appellations « Stratégies de Décision » et « Postures cognitives » ; mais ils y font directement allusion : certains utilisent d'ailleurs le terme « stratégie ». De même, ces auteurs ne mentionnent pas textuellement l'appellation « Mécanisme cognitif » ; et ils n'y font pas directement allusion ; mais il n'y a pas de raison pour que le principe de contingence ne s'applique pas aux Mécanismes cognitifs, alors qu'il s'appliquerait aux Postures cognitives.

Ces auteurs sont : Antes et Mumford (2012), Argyris (1995/2003), Argyris et Schön (1996/2002), Damasio (1994), Follett (1918-26, 1930), Gigerenzer et Gaissmaier (2011), Kaufmann (2002), Klein, (1993), March (1971), Weick et al. (2005), Witkowski (2010), Wood et al. (2009).

Ci-après sont cités des exemples de Postures cognitives, versus leurs contraires dans certains cas, qu'un même auteur considère parfois performantes et parfois non-performantes :

- « *les stratégies de réflexion positives vs. les stratégies de réflexion négatives* » (Antes et Mumford, 2012), « *les auto-affirmations positives* » (Wood et al., 2009) ;
- « *les sentiments comme la colère* » (Argyris, 1995/2003), « *la passion, l'émotion vs. la raison* » (Damasio, 1994), « *l'humeur positive vs. l'humeur négative* » (Kaufmann, 2002) « *la raison vs. la déraison* » (March, 1971), « *l'émotion et l'excitation* » (Weick et al. 2005) ;
- « *la franchise et le test de ses évaluations ou attributions* » (Argyris et Schön, 1996/2002) ;
- « *le conflit* » (Follett, 1918-26, 1930) ;
- « *les heuristiques* » (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011) ;
- « *les stratégies de reconnaissance vs. les stratégies analytiques* » (Klein, 1993) ;
- « *les principes de la PNL* » (Witkowski, 2010).

Ces citations sont développées par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, p. 663). Remarque : Ces exemples de Postures cognitives considérées comme ambivalentes, parfois bénéfiques (performantes), parfois toxiques (non-performantes ou contre-performantes), peuvent être perçues comme des doubles contraintes intellectuelles (cf. annexes, doubles contraintes possibles, intellectuelles, p. 681).

---

### **3.2.2. Terrain Interventions : Validation moyenne et augmentation de l'hypothèse**

- **Validation moyenne de l'hypothèse :  
Constatation de contingence de la performance  
des Stratégies de Décision « Postures Cognitives »  
– Constatation de performance des Stratégies de Décision par usage**

Le Terrain Interventions valide moyennement l'hypothèse suivante : « Les dirigeants utilisent les Stratégies de décision de manière bénéfique et toxique : les Stratégies de Décision ne sont pas bénéfiques ou toxiques par nature, mais par usage ; la performance des Stratégies de Décision est contingente. » (rappel – cf. supra : formulation de l'hypothèse).

Les raisons de cette validation moyenne sont développées dans ce point (éponyme) et par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

Le Terrain Interventions a permis de constater la contingence de la performance des Stratégies de Décision.

En d'autres termes, le Terrain Interventions a permis de constater la « performance » des Stratégies de Décision « par usage ».

Les Stratégies de Décision utilisées/testées par les dirigeants X et Y ont été parfois bénéfiques (performantes) et parfois toxiques (non-performantes ou contre-performantes).

Ces Stratégies de Décision sont des Postures cognitives. Leur utilisation/test est justifiée par ailleurs (cf. méthodologie, terrain de recherche, notre terrain interventions, p. 130).

**« Essai bref d'optimisation de décision satisfaisante »,  
« réflexion à voix haute » et « calcul des coûts cachés » :  
Quantifiées toxiques ou possiblement bénéfiques**

La Stratégie de Décision « essai bref d'optimisation de décisions satisfaisantes » (optisatisfactum), la Stratégie de Décision « calcul prévisionnel des coûts cachés » et la Stratégie de Décision « réflexion à voix haute », ont chacune été utilisée/testée à six reprises.

Ces trois Stratégies de Décision mais surtout la première ont encadré l'ensemble de l'utilisation/test des Stratégies de Décision.

Les Stratégies de Décision « essai d'optimisation de décisions satisfaisantes », « calcul prévisionnel des coûts cachés » et « réflexion à voix haute » ont été quantifiées toxiques ; ou possiblement bénéfiques si le Retour Sur Investissement du Processus de Décision se calcule « avec » la variable conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

**« Visée d'un objectif idéal » :  
Jugée toxique par le dirigeant Y seulement**

La Stratégie de Décision « visée d'un objectif idéal » (rêve merveilleux) a été utilisée/testée à deux reprises.

Cette Stratégie n'a été jugée ni bénéfique, ni toxique par le dirigeant X, qui n'a d'ailleurs émis aucun jugement sur aucune des Stratégies de Décision. En revanche, cette Stratégie de Décision a été jugée un peu toxique, et a failli être jugée très toxique par le dirigeant Y, à double titre...

Premièrement, d'après le dirigeant Y, cette Stratégie de Décision risque d'être déceptive et démotivante pour des participants qui se prennent à rêver, mais dont les rêves ne deviennent finalement pas réalité. Les participants peuvent même faire une association biaisée entre leurs rêves non réalisés et des promesses non tenues par le dirigeant, auquel les participants tiendraient injustement rigueur, et dont la réputation s'en trouverait écornée.

Verbatim témoin du Dirigeant Y : « *Certaines idées [trouvées grâce à la stratégie de Décision « visée d'un objectif idéal »] sont intéressantes. Mais ce sont des vœux pieux [...]. Ce genre de démarche qui incite les gens à rêver, ça peut être contre-productif. Si les gens trouvent des idées, en parlent et que cela n'est jamais mis en œuvre ça peut générer des frustrations. Ça peut même nuire à l'image du dirigeant qui peut passer pour le gars qui fait beaucoup de promesses et qui ne les tient pas ensuite...*

Deuxièmement, cette Stratégie de Décision a occasionné une attaque personnelle à l'encontre d'un haut responsable absent : l'injonction de « visée d'un objectif idéal » a libéré la parole d'un participant qui a émis le souhait de « virer » un responsable, provoquant ainsi les rires moqueurs des autres participants. D'après le dirigeant Y, si le responsable concerné avait été informé de cet incident, cela aurait pu entraîner d'éventuelles coupes budgétaires pour certains projets.

Verbatim témoin du Dirigeant Y : *« Mais surtout il y a autre chose de plus embêtant, à la mairie, tout le monde est convaincu qu'il faut changer l'adjoint aux sports mais personne n'ose rien faire. L'intervention de François était gênante. D'accord, il dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas quand il demande de virer l'adjoint au sport. Mais elle est où la cohésion d'ensemble ? Avec de telles paroles on se monte les uns contre les autres... Heureusement on était en petit comité, le week-end va passer et j'espère que les gens auront oublié ce qu'il a dit. Ce n'est pas grave mais ça aurait pu avoir des conséquences graves pour nos projets... ».*

À partir de cette attaque personnelle, le dirigeant Y a décidé implicitement de « ne rien faire ». Cependant, s'il avait décidé de « faire quelque chose », cette Stratégie de Décision aurait peut-être été bénéfique au final. Le Dirigeant Y aurait notamment pu utiliser en complément une Stratégie de Décision du genre « raisonnement constructif ».

À titre d'exemple, le dirigeant Y aurait pu demander aux participants de :

- Rester à un niveau cognitif, ne pas aller sur un niveau affectif, c'est-à-dire critiquer uniquement les paroles et les actes de la personne concernée, sans se moquer, ni atteindre à la personne dans son ensemble (intégrité, intégralité...) ;
- Proposer d'autres options, moins extrêmes, que l'exclusion de la personne concernée qui reste une option possible de dernier recours ;
- Rapporter les critiques émises à la personne absente concernée et prévoir une réunion de concertation (dialogue), au cours de laquelle chaque participant doit pouvoir faire valoir équitablement son point de vue, afin d'envisager éventuellement un changement (apprentissage) de la part de la personne dont les paroles et actes sont critiqués, et/ou de la part des personnes émettrices des critiques ;
- Trouver des avantages et inconvénients qualitatifs, quantitatifs et financiers à l'ensemble des nouvelles idées trouvées ;
- S'engager à ne pas tenir rigueur au dirigeant si aucune des nouvelles idées trouvées ne voyait finalement pas le jour.

#### **« Récapitulation des décisions prises » :**

#### **Jugée implicitement bénéfique par le dirigeant X et Y**

La Stratégie de Décision « récapitulation des décisions prises » a été utilisée/testée à six reprises. La Stratégie de Décision « récapitulation des décisions prises » a été jugée implicitement bénéfique par les dirigeants X et Y (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain Interventions, préconisation conditionnelle de rationalité optimisée, p. 301).

**« Intersubjectivité contradictoire » :  
Quantifiée bonificatrice des autres Stratégies de Décision**

La Stratégie de Décision « Intersubjectivité contradictoire » a été utilisée/testée à trois reprises.

Les Stratégies de Décision « recherche simple d'une meilleure solution » et « approfondissement des causes racines », ont été utilisées/testées chacune à deux reprises.

La Stratégie de Décision « Intersubjectivité contradictoire » a été quantifiée bonificatrice des Stratégies de Décision « recherche simple d'une meilleure solution » et « approfondissement des causes racines ».

Les Stratégies de Décision « recherche simple d'une meilleure solution » et « approfondissement des causes racines », ont été quantifiées davantage bénéfiques ou moins toxiques lorsqu'elles ont été utilisées/testées avec (conjointement à) la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » :

- Le dirigeant Y qui a utilisé/testé la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » avec les autres Stratégies de Décision, a toujours trouvé de meilleures décisions (3 fois sur 3 essais<sup>1</sup>) ;
- alors que le dirigeant X qui n'a pas testé la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » avec les autres Stratégies de Décision, n'a jamais trouvé de meilleures décisions (0 fois sur 3 essais).

<sup>1</sup>Le résultat d'un essai, avec la Stratégie de Décision « visée d'un objectif idéal », a été jugé/quantifié différemment par le dirigeant Y et l'intervenant-chercheur (auteur de cette thèse). Le dirigeant Y s'est focalisé sur l'incident (cf. supra) et sur l'anticipation d'une irréalisation des décisions ; alors que, comme il le reconnaît d'ailleurs, certaines décisions trouvées étaient « *intéressantes* » ; elles étaient mêmes, du point de vue de l'intervenant chercheur, meilleures que celles trouvées avant l'essai d'optimisation.

- **Augmentation de l'hypothèse :  
Présomption de puissance des Stratégies de Décision par nature**

Le Terrain Interventions a permis de présumer la « puissance » des Stratégies de Décision « par nature ».

Nb : La notion de puissance se distingue de la notion de performance, dans le sens où quelque chose peut être à la fois puissant et performant, non-performant ou contre-performant.

Le Terrain Interventions augmente (améliore, raffine, régénère...) l'hypothèse suivante : certes, les Stratégies de Décision sont bénéfiques (performantes) ou toxiques (non-performantes ou contre-performantes) « par usage » (cf. supra) ; mais les Stratégies de Décision sont puissantes ou non-puissantes « par nature ».

En d'autres termes : les Stratégies de Décision sont performantes (bénéfiques), non-performantes ou contre-performantes (toxiques) par usage, alors qu'elles sont puissantes ou non-puissantes par nature ; il y a une variabilité de performance des Stratégies de Décision par usage, alors qu'il y a une variabilité de puissance des Stratégies de Décision par nature ; la performance des Stratégies de Décision « s'acquiert », alors que la puissance des Stratégies de Décision est « innée ».

Ainsi, certaines Stratégies de Décision sont plus puissantes que d'autres par nature, telle que l'« intersubjectivité contradictoire », étant donné que : toutes les Stratégies de Décision ont permis de trouver de meilleures solutions lorsqu'elles ont été utilisées/testées avec la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » (par le dirigeant Y) ; alors qu'aucune Stratégie de Décision n'a permis de trouver de meilleures solutions lorsqu'elles ont été utilisées/testées sans l'« intersubjectivité contradictoire » (par le dirigeant X).

Il n'a pas été induit de ce constat que la Stratégie de Décision « intersubjectivité contradictoire » était bénéfique (performante) par nature ; car cela serait revenu à invalider l'hypothèse de contingence de performance, largement défendue par de nombreux auteurs (cf. supra : littérature). Il est apparu plus pertinent d'augmenter (raffiner, améliorer, régénérer...) l'hypothèse, plutôt que de l'invalider.

### **3.3. SOUS-ESPRIT DE CONTRADICTION :** **1<sup>er</sup> Usage toxique d'une Stratégie de Décision**

L'emphase est mise sur un premier usage toxique d'une Stratégie de Décision appartenant à la catégorie « Postures cognitives » : l'insuffisance d'esprit de contradiction, ou « sous-esprit de contradiction ».

#### **3.3.1. Littérature**

##### **a) Formulation de l'hypothèse**

**Comme la plupart des individus, les dirigeants ont insuffisamment l'esprit de contradiction<sup>1</sup> :**

- **Ils explorent et exploitent insuffisamment les contradictions ;**
- **Ils permettent la contradiction des personnes dans l'intérêt particulier, au lieu de faciliter la contradiction des idées dans l'intérêt général ;**
- **Ils sont pris dans les contradictions, au lieu de comprendre et d'apprendre des contradictions.**
- **Ils pratiquent excessivement les routines défensives, et insuffisamment les raisonnements constructifs.**

<sup>1</sup>Chacune des phrases suivantes reformule l'hypothèse.

## b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définitions de l'hypothèse constituent une synthèse des auteurs mobilisés dans cette section (sous-esprit de contradiction), notamment dans le point « compréhensions psychosociologique, routines défensives vs. raisonnements constructif ». Au premier rang de ces auteurs figurent Argyris et Schön.

- **Contradiction :**  
**Paradoxe, incohérence, écart, réfutation, remise en question, tension...**

Dans une acception large, le terme « contradiction » est synonyme de : antilogie, antinomie, ambigüité, ambivalence, bi-direction<sup>1</sup>, bipolarité<sup>1</sup>, conflit, contestation, contrariété, contraste, contre-pied, controverse, critique, débat, dénégation, désaccord, déviation<sup>2</sup>, dialectique, dialogisme, différence, disconvenance, discordance, dispute, dissonance, divergence, écart, hiatus, incohérence, incompatibilité, incompréhension, iniquité, invraisemblance, marginalité<sup>2</sup>, minorité, négation, non-alignement, non-sens, nouveauté<sup>2</sup>, objection, obstacle, opposition, paradoxe, (remise en) question, réfutation, tension...

<sup>1</sup>Le suffixe « bi » peut être remplacé par les suffixes : « multi », « pluri », « poly »...

<sup>2</sup>Ces termes sont des synonymes indirects qui ne sont pas des signifiants mais des signifiés de contradiction : ces termes n'ont pas le sens de contradiction mais sont souvent perçus comme tels.

Les synonymes préférés de « contradiction » sont : paradoxe, incohérence, écart, réfutation, (remise en) question, tension... qui peuvent d'ailleurs être des synonymes du terme « problème ».

L'ensemble de ces synonymes et antonymes est repris et augmenté du dictionnaire des synonymes CRISCO-CNRTL (cf. bibliographie, p. 371).

- **Sous-Esprit de Contradiction :  
Insuffisance d'exploration-exploitation des contradictions...**

L'esprit de contradiction est une Stratégie de Décision neutre par nature, sans connotation positive ni négative à priori, comme toutes les Stratégies de Décision (cf. résultats, hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, p. 200) ; même si dans le langage courant l'expression « avoir l'esprit de contradiction » est parfois connotée négativement.

Le sous-esprit de contradiction désigne l'insuffisance d'exploration et l'exploitation des contradictions, comprenant la « prospection de » (recherche de) et « l'investigation sur » (recherche sur) les contradictions.

Plus exactement, lorsqu'il y a sous-esprit de contradiction : l'exploration-exploitation des contradictions des idées (cognitive, de la connaissance, des savoirs, des contenus, des messages...) dans l'intérêt général (commun, global, intégral, d'ensemble...) est insuffisante ; alors que l'exploration-exploitation des contradictions des personnes (affective, des êtres, des émetteurs-récepteurs de messages, pour la reconnaissance personnelle...) dans l'intérêt particulier (spécial, spécifique, spécieux...) est excessif.

En d'autres termes plus brefs, le sous-esprit de contradiction est l'insuffisance de contradiction des idées au service de la connaissance et de l'intérêt général, et/ou l'excès de contradiction des personnes au service de la reconnaissance et des intérêts particuliers.

---

### c) Validation forte de l'hypothèse

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite (globalement explicite), des auteurs appartenant à trois ensembles mutuellement inclusifs sont en accord avec l'hypothèse, sauf exceptions, et contribuent ainsi à la valider fortement :

- Premièrement, des auteurs montrent un engouement pour la culture du paradoxe, en sciences de gestion et hors-sciences de gestion ;
- Deuxièmement, des auteurs donnent une explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction, avec l'économie d'énergie des cerveaux rivaux et la faible diversité des Stratégies de Décision ;
- Troisièmement, des auteurs apportent une compréhension psychosociologique du « sous-esprit de contradiction », avec l'importance voire l'excès des routines défensives par rapport aux raisonnements constructifs.

En d'autres termes, dans différentes mesures, ces auteurs, qu'ils fassent partis d'un, deux ou trois ensembles, constatent et désapprouvent une insuffisance d'esprit de contradiction, ou préconisent l'esprit de contradiction.

Les deux premiers ensembles d'auteurs introduisent le troisième qui est davantage développé dans cette section (sous-esprit de contradiction).

### **i. Engouement pour la culture du paradoxe**

Des auteurs montrent un engouement pour la culture du paradoxe :

- en sciences de gestion ;
- et hors-sciences de gestion.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent les paradoxes et désapprouvent leurs vices, ou préconisent leurs vertus.

#### **• Engouement pour la culture du paradoxe en sciences de gestion**

##### **Vices et vertus du paradoxe**

Le paradoxe possède des vices et des vertus.

Il existe un paradoxe du paradoxe, une contradiction de la contradiction, en matière décision managériale : le paradoxe peut poser un problème, l'empirer, ou bien le résoudre, si le paradoxe est suffisamment confronté au paradoxe.

En d'autres termes, la contradiction, synonyme de paradoxe dans une acception large, peut poser un problème, l'empirer, ou bien le résoudre, si la contradiction est suffisamment contredite.

Sachant que le paradoxe, ou la contradiction, est une caractéristique majeure de la complexité (cf. infra : Morin), cet énoncé peut être étendu : la complexité peut poser un problème, l'empirer, ou bien le résoudre, si la complexité est suffisamment confrontée à la complexité.

Ainsi, il faudrait du paradoxe pour sortir du paradoxe ; il faudrait de la contradiction pour sortir la contradiction ; il faudrait de la complexité pour sortir la complexité.

##### **Du début du XX<sup>ème</sup> siècle...**

L'engouement pour la culture du paradoxe, et l'intérêt pour ses vices et vertus en sciences gestion, se trace dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle et après la seconde guerre mondiale avec des auteurs tels que Follett, Simon et Altshuller :

- « *Le cœur du progrès de l'humanité semble [...] reposer sur la confrontation des points de vues [et] l'intégration des oppositions* » (Follett, 1918-26, résumé par Huault et Schmidt, 2006) ;
- « *Comme les proverbes, les principes actuels de l'administration ont tous le défaut d'aller par deux. Pour tout principe [...] on peut trouver un principe contradictoire tout aussi plausible et acceptable.* » (Simon, 1945/1983, p. 20 – rappel : cf. hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, ambition d'universalité relative, p. 204) ;
- « *La dialectique de la contradiction est au cœur de la théorie TRIZ.* » (Altshuller, commenté par Aznar, 2005, se référant à Altshuller 1948, et Altshuller et Seredinsky, 2004).

Dans les années 80 et 90, Quinn et Pascale font du paradoxe une thématique incontournable des sciences de gestion :

- « *Alors que tout un courant d'analyse contemporain voit dans la montée en puissance [...] des contradictions organisationnelles un dérèglement de type anémique [...], Quinn y voit l'état normal des organisations.* ». (Detchessahar, 2009, se référant à Quinn, 1983, 1999) ;
- « *« Pour conserver une pression constructrice toute orientation marquée doit être contrebalancée par son opposé. » (Pascale, 1992 : 105). [...] Les entreprises ne réussissent que parce qu'elles parviennent à gérer les situations paradoxales. » (Pascale, 1990/1992, 1996, 1999, cité et résumé par Pacitto, 2009b).*

D'autres auteurs tels que Bennis, Martinet et Michalko, suivent Quinn et Pascale :

- « *La personnalité du leader [...] est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions...* » (Bennis, 1989, résumé par Plane, 2013/2104) ;
- « *Il convient de pratiquer [...] la gestion constructive des contradictions...* » (Martinet, 1990 ; Koenig, 1996 ; résumés par Giordano, 2006) ;
- « *Les génies pensent en contraires. Ils peuvent tolérer l'ambivalence entre des sujets dissemblables.* » (Michalko, 1998).

### **...À nos jours**

Et depuis une dizaine d'années des auteurs écrivent des ouvrages, méta-articles ou organisent des colloques dédiés au paradoxe.

Savall et Zardet (2004 p. 21-22, 24, 52, 251) proposent « *l'approche qualimétrique [...] pour adopter une posture dialectique, holistique et synthétique...* ».

Giordano (2006) et Guedri et al. (2014) sont des auteurs français dont les articles sont intitulés, respectivement « *Bateson et la communication paradoxale* » et « *Contradictions, paradoxes et tensions en contextes* ». L'article de Guedri et al. (ibid.) est d'ailleurs paru dans un numéro spécial de la Revue Française de Gestion sur le thème du paradoxe intitulé « *Manager les tensions, manager sous tensions* ».

Giordano (2006, p.1429-1430) se réfère à des auteurs de l'école de Palo Alto et à des auteurs de la littérature organisationnelle pour affirmer que « *le paradoxe n'est plus synonyme de dysfonctionnement, mais bien plutôt de principe d'action intelligente...* ».

Guedri et al. (2014, p. 13) confirment : « *Certaines tensions peuvent s'avérer, dans certaines circonstances, particulièrement vertueuses* ». Et Fayard et Blondeau (2014) confirment également : « *Faire du paradoxe une stratégie crée des opportunités qui dépassent les limites où l'on voudrait se cantonner.* ».

En 2015, l'IAE de Poitiers organise une journée de recherche sur « *les approches du paradoxe en management : formes, usages, dynamiques* ». L'introduction du retour de cette journée de recherche mentionne que « *de nombreux travaux se sont attachés à qualifier la nature [des] paradoxes, [mais que] beaucoup reste à faire pour mieux saisir leurs modes d'usage et la position du management à leur endroit. La tradition rationaliste [...] a eu tendance en effet à rejeter les paradoxes dans l'ombre, ou bien encore à les réduire à la figure du dilemme (le choix entre deux alternatives) ou du compromis (la quête d'une improbable synthèse).* » (Grimand et al. 2015).

En 2016, en prolongement de cette journée de recherche de l'IAE, la Revue Française de Gestion lance un appel à contributions intitulé « *Le management des paradoxes : formes, usages et dynamiques* » (Ragaigne et al.) ; deux ans seulement après son numéro spécial sur le même thème (cf. supra).

Du point de vue américain, Smith et Lewis (2011, p. 393-398, tableau 1, tdr) s'avancent même « *vers une théorie du paradoxe* », au-delà des « *premières théories des organisations* » et de « *la théorie de la contingence* ». La centaine de références étudiées par ces auteurs date des « *20 années qui ont suivi la publication du livre influant de Cameron et Quinn : Paradox and Transformation : Toward a theory of Change in Organization and Management en 1988.* ». Leur modèle « *décrit comment des réponses cycliques aux tensions paradoxales permettent la durabilité – pointe de performance au présent qui permet le succès dans le futur.* ».

Ainsi, parmi les quatre « *Théories idéales-types explicatives du développement et du changement [cyclique] organisationnel* » (Van de Ven et Poole, 1995, p. 520) ; c'est la « *Théorie Dialectique (pluralisme, diversité, confrontation – thèse-antithèse-conflit-synthèse)* », qui semble aujourd'hui avoir le vent en poupe. Les trois autres Théories idéales-types de Van de Ven et Poole (ibid.) qui restent neutres par rapport à l'importance accordée (sur un plan descriptif) ou à accorder (sur un plan prescriptif) à chacune, sont les suivantes : « *Théorie d'évolution [...] ; Théorie de cycle de vie [...] ; Théorie de téléologie.* ».

D'autres auteurs des sciences de gestion mobilisés par ailleurs (cf. infra : compréhension psychosociologique, p. 225), participent également à l'engouement pour la culture du paradoxe ; puisqu'ils sont plutôt défavorables aux routines défensives (anti-esprit de contradiction) et plutôt favorables aux raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction).

L'auteur de cette thèse ne nie pas être également acculturé par cette culture du paradoxe ; et révèle ainsi l'une de ses « *idéologies cachées* » (Savall et Zardet, 2004, p.141).

- **Engouement pour la culture du paradoxe hors sciences de gestion :**  
**Origines de la culture du paradoxe et raison de l'engouement**  
 – **Utilité théorique du paradoxe**

Les sciences de gestion n'ont fait que redécouvrir un concept qui trouve ses origines dans la philosophie, la psychologie et la religion : « *Le Paradoxe est un vieux concept. On retrouve ses racines dans les anciens enseignements de la pensée occidentale [(notamment la philosophie grecque avec Zénon d'Élée)] et orientale. Il apparaît dans des œuvres telles que le Tao Te Ching et la Bible Judéo-Chrétienne. Des concepts plus récents du paradoxe s'appuient sur diverses philosophies de Kierkegaard, Hegel, Hamden-turner et Weber, et puise dans les idées psychologiques de Freud, Rothenberg et Watzlawick.* » (Smith et Lewis, 2011, tdr).

Outre le fait que le paradoxe soit un vieux concept philosophico-psycho-religieux, l'engouement pour la culture du paradoxe s'explique par trois autres raisons : l'influence de la culture orientale, l'influence d'Edgar Morin et l'utilité théorique du paradoxe.

Le paradoxe est porté par la culture orientale qui s'amplifie en occident depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, grâce à des : succès militaires (guerre du Vietnam et d'Indochine) ; développements économiques (dragons asiatiques, Japon, Chine) ; personnages mythiques et médiatiques (Mao, Gandhi, Dalaï Lama, Bruce Lee) ; symboles visuels impactant (« logo » du yin et yang) ; quêtes de développement personnel et d'art de vivre alternatif post colonialiste (bouddhisme, indouisme, confusianisme, taoïsme, arts martiaux, acuponcture, « zen-attitude », feng shui, « sushis-me »).

Le paradoxe est promu par l'influence du sociologue Edgar Morin et son « *Introduction à la pensée complexe* » (1996), sans doute influencé lui-même par la culture orientale (cf. supra). La complexité est paradoxe pour une large part. La gestion de la complexité est donc la gestion des paradoxes pour une large part également : « *la méthode pour connaître dans la complexité et penser la complexité [...] contient [...] nécessairement ses propres limites, paradoxes, apories [...]. Le principe dialogique [...] permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe.* » (Morin, ibid.).

Dans la lignée de Morin, le paradoxe est « pratique en théorie ». Le paradoxe est pratique pour la pédagogie et la communication des théories. Il permet d'expliquer aisément une idée par son contraire : « le paradoxe donne du sens grâce à la différence. ». Cette idée n'est autre que la récupération de la fameuse citation attribuée à Saussure : « il n'y a de sens que dans la différence ». Il permet la fusion de concepts en délimitant un continuum entre deux bornes (pôles, extrémités, orientations...) opposées (en contradiction, en opposition, en tension,...). Le paradoxe s'inscrit dans la fin du *one best way* : il évite de paraître donneur de leçons unidirectionnel, tout en permettant de tendre vers l'universel.

## ii. Explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction

Des auteurs donnent une explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction avec :

- l'économie d'énergie des cerveaux rivaux ;
- et la faible diversité des Stratégies de Décision.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent l'économie d'énergie des cerveaux rivaux et la faible diversité des Stratégies de Décision.

### • Économie d'énergie des cerveaux rivaux

#### Cerveaux rivaux

La recherche d'accord dans le désaccord est inhérente au cerveau : « *Le cerveau [est] une équipe de [...] partis politiques [...] rivaux [qui] fonctionne [...] comme une [...] démocratie représentative [...] à coup de conflits [et de] batailles [...] pour prendre les commandes de l'État [:] les différentes factions essayent de prendre le dessus pour contrôler l'unique canal de sortie de votre comportement. [...] Le vote final du parlement cérébral détermine quels partis contrôlent votre comportement. [...] La conscience est le président directeur général de [cette] compagnie [...] démocratique.* » (Eagleman, 2012, 2013, se référant à Edelman, 2008). Nb : Le terme « parti » est synonyme de : instance, faction, sous-population, agent, centre, module, système, zone, division, département, parti, unité, programme, logiciel... La plupart de ces synonymes sont cités par Eagleman (ibid.). Eagleman est en accord avec Weick (1995, p.20, résumé par Koenig 2009b) : « *L'identité est faite de « soi » multiples entre lesquels l'individu circule selon les interactions auxquelles il participe* ».

Eagleman (ibid.) donne trois exemples de « *systèmes rivaux [...] à l'intérieur de notre boîte crânienne* » : premièrement, le système 1 de pensée rapide (automatique, involontaire, réaction, émotion, intuition...) et le système 2 de pensée lente (logique, raison, maîtrise de soi, réflexion, effort, en séquence...) de Kahneman (2012) ; deuxièmement, l'hémisphère gauche (analytique, logique...) et l'hémisphère droit (synthétique, analogique...) de Myers et Sperry (1958) ; troisièmement, les pistes mémorielles (modules, systèmes d'enregistrement des souvenirs...) de l'hippocampe pour les événements quotidiens, et de l'amygdale pour les accidents.

En outre, on peut donner l'exemple des « *zones de convergence-divergence (ZCD) [qui sont des] ensembles de neurones au sein desquels des boucles de feedforward/feedback font contact...* » Damasio (1989, 2010). Ces ZCD servent à construire, stocker et reconstruire un même souvenir sous la forme de multiples images sensibles et sensorielles (représentations, cartes... visuelles, auditives...) : « *Vous allez stocker ces cartes dans des régions radicalement différentes de votre cerveau, sans liaison neuronale directe entre elles* », et les ZCD font le lien (le « *binding* ») entre les cartes, comme des nœuds autoroutiers ou aériens entre des voitures ou des avions (Damasio ibid., et in Marmion, 2011).

Enfin, on peut donner deux exemples attribués à Freud : les instances conscientes versus inconscientes du cerveau humain ; ainsi que le principe de plaisir (exigence de satisfaction des pulsions et des rêves, rapide, directe ou sans détour) versus le principe de réalité (renonciation ou ajournement du plaisir en raison des exigences du monde extérieur et des conséquences fâcheuses du principe de plaisir) du fonctionnement psychique.

### **Économie d'énergie**

Ce point (économie d'énergie) constitue une synthèse des auteurs développés par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à ce point, p. 665), notamment de Festinger.

La rivalité des cerveaux est largement soumise au « mode économie d'énergie » du cerveau dans son ensemble.

Certes, le cerveau est constitué de parties (partis) en discordance ; mais cette discordance est inconfortable et énergétivore pour le cerveau, qui recherche avant tout le confort et l'économie d'énergie de la concordance.

L'analogie est au cœur de la cognition : l'activité cognitive consiste prioritairement à chercher les points communs et secondairement les différences entre les idées, pour les faire rentrer dans des catégories préétablies en mémoire.

Le cerveau calcule spontanément des probabilités pour une situation donnée selon une loi de Bayes réellement subjective et potentiellement violable, en se remémorant la répétition (fréquence) et la proximité (récence) des expériences passées qui « paraissent » analogues (similaires) à la situation donnée.

La recherche d'accord, ou plutôt de « non-désaccord » est une activité cognitive prédominante.

La cognition préfère la confirmation du connu à la réfutation vers l'inconnu : la cognition est naturellement davantage confirmationniste que réfutationniste.

L'Homme a un besoin de cohérence et congruence qui l'amène à rejeter ou modifier à priori les éléments nouveaux dissonants : les individus ont tendance à rejeter ou modifier les données qui ne rentrent pas dans leurs catégories préétablies au lieu de modifier leurs catégories.

Les êtres humains voient ce qu'ils croient, avant de croire ce qu'ils voient ; leurs observations passent par le filtre puissant de leurs croyances : la pensée est servie ou desservie par les croyances qui sont créées et entretenues par le « mode économie d'énergie » du cerveau.

Il y a parfois des prises de pouvoir abusives de certaines parties du cerveau, pour couper court à la discordance : la démocratie se transforme alors en dictature, pour le meilleur du confort du cerveau, et le pire des décisions (cf. annexes, modèle trichotomique, intuition/heuristiques, limitations, p. 722).

La « *dissonance cognitive* » (Festinger, 1957/1962 – cf. encadré de citations témoins correspondant à ce point, économie d'énergie), est parfois voire souvent à l'œuvre dans l'esprit des êtres humains.

La dissonance cognitive est une tension intérieure ou inconfort psychologique d'un individu, provoquée par la perception d'une contradiction (discordance, discontinuité, divergence, incohérence, incohésion, incongruité, inconsistance, inconstance...) entre : d'une part, une croyance ou une pratique, provoquées par un événement marquant, investies matériellement ou affectivement de façon intense, fréquente ou durable ; et d'autre part, une information (idée ou donnée) nouvelle ou un fait nouveau ; qui donne lieu à une activité de réduction de la tension, généralement par la survalorisation de la croyance ou de l'habitude, et la dévalorisation de la nouvelle information ou du fait nouveau.

Une illustration facile de la dissonance cognitive est le syndrome du joueur de casino, qui perd mais continue quand même à jouer au point d'y laisser sa chemise, parce qu'il croyait en sa chance, parce qu'il avait gagné antérieurement, parce qu'il avait la fierté de ne pas donner une image de perdant...

Un autre exemple, cette fois emblématique de Festinger et al. (1956), est celui des membres d'une secte dont la prophétie apocalyptique ne s'est pas réalisée comme prévu, et qui, au lieu de remettre en question leur croyance, la renforcent, en cherchant et trouvant une justification de leur imprévision, à savoir : la grande puissance de leur foi et de leurs prières qui ont été finalement salvatrices.

- **Faible diversité des Stratégies de Décision**

Des auteurs donnent une explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction avec la faible diversité des Stratégies de Décision.

En bref, s'il y a faible diversité, il y a faible contradiction.

La diversité des Stratégies de Décision est faible par nature et par usage : la base (palette, répertoire, éventail, gamme...) des Stratégies de Décision est réduite (limitée, étroite...), et au sein de cette base déjà réduite, les individus (dont les dirigeants) en utilisent un nombre réduit. En d'autres termes, la complexité du processus cognitif de résolution de problèmes et prise de décision est la combinaison d'opérateurs de base simples que chaque individu utilise partiellement. Quelques citations soutiennent cette idée :

- « *L'hypothèse centrale de la théorie de résolution de problèmes [est la suivante :] la complexité des processus de résolution de problèmes [...] est issue des interactions relativement simples d'un grand nombre<sup>1</sup> d'éléments de base extrêmement simples. [...] Quand l'homme résout des problèmes, sa pensée est gouvernée par des programmes qui organisent des myriades de processus simples d'information [...]. Le secret de la résolution de problèmes est qu'il n'y a pas de secret. Elle se réalise à travers des structures compliquées d'éléments familiers simples.* » (Simon, 1977/1980, p. 60, se référant à Newell et Simon, 1972, et reprenant Simon et Newell, 1971). <sup>1</sup>Il semble y avoir une erreur de traduction en français, qui peut laisser supposer que les éléments de base sont en grand nombre, alors qu'il s'agirait plutôt des interactions qui sont en grand nombre.
- « *Bien que les processus [de décision] utilisés ne soient pas prédéterminés et explicites, [...] une logique basique ou structure sous-tend ce que le décideur fait...* » (Mintzberg, 1976, p. 247, tdr).
- « *M. Minsky [(1988)] suggéra que l'esprit humain est peut-être l'assemblage d'un nombre considérable d'agents élémentaires, interconnectés et individuellement dénués d'intelligence.* » (Eagleman, 2013).
- « *Il existe une logique mentale universelle ("natural logic"), ensemble de règles d'inférence syntaxiques simples, dont le couplage avec une procédure d'exécution permet le traitement des informations par un raisonnement quasi-routinier.* » (Braine, 1990 ; Evans et Over, 1996 : reformulés par Munier 2006, p. 1061).
- « *La grande majorité des gens appliquent trois ou quatre stratégies fondamentales.* » (Bandler et Grinder, 2005).

De plus, on peut faire la conjecture comparative suivante : le nombre de Stratégies de Décision pour les problèmes managériaux est réduit ; comme le nombre de « *principes d'inventions* » de la méthode TRIZ pour les problèmes d'innovation est réduit, ou encore comme le nombre d'« *objectifs de transformations* » du programme GPS pour les problèmes généraux est réduit.

En 1948, Altshuller, inventeur russe de la méthode TRIZ (acronyme de *Theorya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch*, Théorie de la résolution des problèmes d'innovation) « a considéré 200.000 brevets d'invention [...]. Malgré la diversité apparente des inventions, les chemins qui ont conduit à la découverte sont peu nombreux : seuls 40 « principes d'invention » ont été mis en évidence. [...] Le nombre de mécanismes inventifs est limité et transférable. [...] TRIZ a pour fonction de guider le chercheur d'idées nouvelles [...] en utilisant un [ou plusieurs] des 40 principes. » (Aznar, 2005, se référant à Altshuller 1948, et Altshuller et Seredinsky, 2004).

Dans les années cinquante, Newell, Shaw et Simon (1958/1959) créent le « *Programme Général de Résolution de Problèmes [(GPS, General Problem Solver) qui a] trois principaux objectifs de transformations* » : « 1) Objectifs de transformation : changer a en b. 2) Objectifs de réduction des différences : éliminer ou réduire les différences entre a et b. 3) Objectifs d'application de l'opérateur : appliquer le programme (ou l'opérateur ou la méthode) O à la situation a.. [...] Le GPS ne fait aucune référence particulière à la nature du problème. [Il] est capable de raisonner en termes de fins et de moyens à propos de n'importe quel problème dès lors qu'il est exposé sous une certaine forme générale. » (Simon, 1977/1980, p. 64-65).

Ainsi, pour reformuler, en comparaison avec la méthode TRIZ ou avec le programme GPS, on peut conjecturer que malgré la diversité apparente des décisions managériales, le nombre de chemins qui y conduisent est limité et transférable d'une décision à une autre.

En conséquence, par anticipation sur les prescriptions (cf. hypothèses prescriptives, modèle-outil polyvalent et exhaustif, p. 320) : afin de ne pas réduire davantage la faible diversité des stratégies de décision, le Modèle-Outil prescrit doit être une sorte de programme général non-informatisé de résolution de problèmes et prise de décision managériaux, qui soit polyvalent et exhaustif ; à l'instar de la méthode TRIZ pour les innovations techniques, et du programme GPS pour les problèmes généraux.

En d'autres termes : La méthode TRIZ concerne les problèmes d'innovation. Le programme GPS concerne tous les problèmes. Ce programme et cette méthode, chacun dans leur domaine respectif, tendent vers la polyvalence et l'exhaustivité pour augmenter la diversité des stratégies de décision. Dans cette optique, le modèle-outil prescrit doit tendre également vers la polyvalence et l'exhaustivité, mais cette fois concernant les problèmes managériaux (de gestion).

**iii. Compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction :**  
**Routines défensives versus raisonnements constructifs**  
 – **Constatation et désapprobation**  
**des routines défensives (anti-esprit de contradiction),**  
**ou préconisation des raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction)**

Remarques préliminaires : La première remarque préliminaire est transitoire... « L'économie d'énergie des cerveaux rivaux » sur un plan neurocognitif en sciences cognitives (cf. supra), se reflète en « routines défensives d'acteurs-adversaires en compétition », sur un plan psychosociologique en sciences de gestion (cf. infra). La frontière entre ces deux plans est étroite. Ces deux plans peuvent même être considérés en intersection ou interrelation. Des auteurs se situent d'ailleurs sur les deux plans. Quoi qu'il en soit, le sous-esprit de contradiction est central sur les deux plans. La deuxième remarque préliminaire est justificatrice... Dans l'intitulé de ce point, il est préférable d'utiliser le terme « compréhension », empreint de toutes les causalités : résultantes (déterminantes), intentionnelles (raisonnables, suffisantes...) et systémiques (rétroactives, réciproques...); au lieu d'utiliser le terme « explication », connoté trop restrictivement « causalité résultante ».

Des auteurs apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, avec l'importance voire l'excès des routines défensives (anti-esprit de contradiction), par rapport aux raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction).

Ces auteurs sont : Adams, Altshuller, Altshuller et Seredensky, Andrews<sup>2</sup>, Antes et Mumford, Argyris, Argyris et Schön, Ashby, Athos et Pascale, Aznar, Bandler et Grinder<sup>1</sup>, Bateson, Bateson et al., Bateson et Beels, Bateson et Mead, Bennis, Bowman<sup>2</sup>, Brunsson<sup>1</sup>, Byrne<sup>1</sup>, Cameron et Quinn, Carnegie<sup>1</sup>, Chandler, Cohen et March, Coué<sup>1</sup>, Covey<sup>1</sup>, Crozier, Damasio, Dimaggio, DiMaggio et Powell, Drucker<sup>2</sup>, Fayard et Blondeau, Festinger, Follett, Garvin et Roberto, Gigerenzer et Gaissmaier, Gibson et Birkinshaw, Giordano, Grimand et al., Guedri et al., Hennestad, Hackman, Jaques, Kaufmann, Kets de Vries, Kets de Vries et Miller, Klein, Koenig, Lewitt et March, March, Marchesnay<sup>2</sup>, Martinet, Mc Dermott et Archibald, Michalko, Mira-Bonnardel et al.<sup>2</sup>, Moingeon et Ramanantsoa, Meyer et Rowan, Mintzberg<sup>2</sup>, Morin, Nonaka et Takeuchi, O'Reilly et Tushman, Orgogozo, Osborn et Parnes, Ouchi, Parson, Pascale, Perreti, Popper, Porter<sup>2</sup>, Probst et Borzillo, Quick et Kets de Vries, Quinn, Quinn et Rohrbaugh, Ragaigne et al., Savall et al., Savall et Zardet, Schein, Senge, Selznick, Simon, Smith et Lewis, Stoycheva, Toffler<sup>2</sup>, Usunier et al., Watzlawick, Weber, Weick, Weick et al., Williamson<sup>2</sup>, Witkowski, Wood et al..

À des degrés divers (globalement élevés), de manière implicite ou explicite (globalement explicites), ces auteurs, <sup>1</sup>sauf exceptions, sont en accord avec l'hypothèse (sous-esprit de contradiction), et contribuent ainsi à la valider fortement.

Dans différentes mesures, ces auteurs, <sup>1</sup>sauf exceptions, constatent et désapprouvent les routines défensives (anti-esprit de contradiction), ou préconisent les raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction). <sup>2</sup>Certains auteurs ont un lien très implicite ou indirect avec les routines défensives (les doubles contraintes notamment).

- **Routines défensives et effets pervers fondamentaux – Aperçu général : Jeux manipulatoires malconscients et malveillants, d’acteurs-adversaires résistants au changement, en contradiction-compétition pour servir leurs reconnaissances et leurs intérêts particuliers**  
– « Arrières pensées » ou « Pensées cachées » qui créent des coûts cachés

### **Synthèse des auteurs**

Ce point (routines défensives et effets pervers fondamentaux, synthèse des auteurs) constitue une synthèse de l’ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, et plus particulièrement de certains auteurs principaux (cf. infra).

Brièvement, les routines défensives sont des valeurs directrices et stratégies d’action anti-esprit de contradiction et anti-apprentissage.

En d’autres termes brefs, les routines défensives sont des « arrières pensées » ou « pensées cachées », à autrui et éventuellement à soi-même, qui empêchent d’apprendre et créent des coûts cachés.

Plus précisément, les routines défensives sont des jeux manipulatoires malconscients (plus ou moins conscients) et malveillants, d’acteurs-adversaires résistants au changement, en contradiction-compétition pour servir leurs reconnaissances et leurs intérêts particuliers.

Ces acteurs-adversaires sont partisans de l’ordre établi : pensée dominante, idée reçue, intime conviction, primo-intuition, autorité en place, engagement antérieur, croyance, dogme, postulat, institution...

Ces jeux sont des pensées et consécutivement des paroles ou autres actes réflexes habituels de type « 3D » : Dérobade (évitement, esquive, feinte, fuite...), Dissimulation (camouflage, enfumage, étouffement, voilement...), Détournement (dérivation, déviation, diversion, leurre...).

Ces jeux répondent à des stimuli de contradictions (remises en question, paradoxes, incohérences, écarts, tensions...) que les acteurs perçoivent (ressentent, se représentent...) comme des dissonances cognitives embarrassantes ou menaçantes (dangereuses, dérangeantes, gênantes, inconfortables, risquées...).

Certains de ces jeux donnent une illusion de l’esprit de contradiction, mais ils n’en ont que l’apparence. Certes, les contradictions font partie des pièces du jeu, mais elles sont faiblement explorées. Ou bien elles sont explorées et exploitées pour servir la reconnaissance de certaines personnes dans leur intérêt particulier, à des fins manipulatoires (vs. exploratoires), au dépend de la connaissance et de l’intérêt général.

C'est le cas du jeu d'attaque en défense qui consiste à répondre directement à la contradiction par la contradiction : on perçoit à tort ou à raison une contradiction comme une accusation ou un reproche personnel. Mais au lieu de commencer par essayer de comprendre ou de se faire comprendre par le contradicteur, on le contredit par une accusation ou un reproche concernant sa personne. On peut même le contredire concernant ses idées, par prétexte pour éviter de répondre à la contradiction, et non pour servir la connaissance et l'intérêt général. De plus, on peut même attaquer le contradicteur en prévention de son attaque supposée.

Un autre jeu donnant l'illusion de l'esprit de contradiction sans en être vraiment, est le jeu de la « double contrainte » (injonctions contradictoires, messages incohérents, *double bind*, *mixed messages*...), qui sont des « contradictions non-contredites », constituant à la fois des routines défensives et un moyen majeur des routines défensives.

Les routines défensives se propagent d'une manière pire qu'un virus : elles se propagent non seulement par démultiplication d'individus en individus ; mais également, en cercle vicieux, c'est-à-dire en boucles auto-renforçatrices (auto-induites, autoalimentées, rétroactives...) et auto-verrouillées (empêchant l'arrêt, bloquant l'issue, fermées...).

Les routines défensives ont des effets pervers fondamentaux : l'apprentissage en simple boucle, la rationalité limitée et les coûts cachés. Les routines défensives ont également des « effets pervers subsidiaires » ainsi que de « pseudo-effets vertueux ».

Chaque effet pervers ou chaque pseudo-effet vertueux des routines défensives peut être une cause ou un effet d'un autre, ou une cause des routines défensives. Dans une acception large, certains effets pervers ou certains pseudo-effets vertueux peuvent même être considérés comme des routines défensives. La relation d'interdépendance ou d'appartenance entre les routines défensives et leurs effets pervers, reflète une causalité systémique.

Les solutions en opposition aux routines défensives sont les « raisonnements constructifs ». Mais malheureusement, les routines défensives sont prépondérantes par rapport aux raisonnements constructifs dans la plupart des organisations.

En remarque additionnelle, généralement omis par les auteurs, et pour modérer l'argumentaire des « vendeurs de changement » : Toute routine défensive est résistance au changement. Mais la réciproque n'est pas vraie. Toute résistance au changement n'est pas routines défensives. Ce n'est pas parce que l'on résiste au changement que l'on pratique des routines défensives. Les raisonnements constructifs, peuvent également donner lieu à des résistances au changement, malgré l'ouverture initiale, pour une « bonne raison », au service de la connaissance et de l'intérêt général : il y a des résistances salutaires quand les changements sont suicidaires.

### Auteurs principaux

Dans différentes mesures, des auteurs principaux constatent et désapprouvent les routines défensives et leurs effets pervers fondamentaux.

Ces auteurs principaux sont : Argyris, Argyris et Schön, Bateson, Crainer, Giordano, Hackman, Savall et Zardet, Simon, Jaques, Kets de Vries, Moingeon et Ramanantsoa, Quick et Kets de Vries.

Ces auteurs principaux sont développés par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à ce point, routines défensives et effets pervers fondamentaux, aperçu général, p. 667). Ils montrent notamment le lien entre routines défensives et les effets pervers fondamentaux : apprentissage en simple boucle, rationalité limitée et coûts cachés.

Cependant, ces auteurs principaux ne quantifient (« *qualimètrant* » – Savall et Zardet, 2004) pas précisément l'importance des routines défensives par rapport aux raisonnements constructifs ; ce que tente de faire l'auteur de cette thèse (cf. infra : terrain archives, p. 254).

Parmi ces auteurs principaux, Argyris, Simon et Savall sont mis en exergue ci-après.

L'expression « *routines défensives* » (« *defensive routines* ») apparaît dans le titre d'une publication d'Argyris de 1985 (Argyris, 1995/2003, 2002). Mais les constituants de ce concept apparaissent déjà dans l'ouvrage fondateur d'Argyris et Schön (1978), intitulé « *Organizational Learning* » (Apprentissage Organisationnel), qui est l'un des livres de management les plus vendus au monde selon le palmarès de Crainer (1998). Argyris, avec ou sans Schön, utilisent également l'expression « *routines organisationnelles* » (« *organizational routines* ») comme synonyme de l'expression « *routines défensives* ».

Argyris et Schön affirment explicitement que les routines défensives sont prépondérantes dans la plupart des organisations :

- « *La théorie d'usage de Modèle I [des] routines défensives [...] est celle que nous trouvons communément de par le monde.* » (Argyris, 1995/2003, p. 69-70).
- « *Les routines défensives [sont] le fruit de théories d'usage que les individus apprennent tôt dans leur vie [...]. Les organisations sont peuplées de tels individus.* » (Argyris, 1995/2003, p. 250).
- « *Le plus grand nombre d'êtres humains est acculturé à un Modèle I de théorie d'usage [qui] produit [ou est le produit (ndr)] des routines défensives...* » (Argyris, 2000, p. 240, tdr).
- « *La théorie d'usage [...] la plus répandue est appelée Model I [. Son] usage [...] est constant, indépendamment du genre, de la race, de la culture, de l'éducation, de la santé, et du type d'organisation (Argyris, 1990[b], 1993, 2000 ; Argyris, Putnam, & Smith, 1985 ; Argyris et Schön, 1996). [...] Le Modèle I de la théorie d'usage requiert des raisonnements défensifs.* » (Argyris, 2002, p. 212-213, 216).
- « *Les routines défensives fleurissent et prolifèrent [...]. La dimension technique [(la comptabilité, finance, le marketing, la recherche et le développement...)] de la vie organisationnelle [est] étouffée par les routines défensives.* » (Argyris et Schön, 1996/2002, p.140-143).

Simon et Savall font allusion aux routines défensives sans les mentionner textuellement.

Simon (1945/1983, p. 65) déclare que « *toute activité compétitive risque de se caractériser par une certaine instabilité, car chacun réajustera son comportement s'il « démasque » les intentions de son adversaire, ou si par tactique défensive, il cherche à empêcher celui-ci de découvrir les siennes.* ».

Savall et Zardet (2004, p. 224) étudient les « *Dadas-Tabous-Contentieux (DTC). [...] Les dadas [ou totems (ndr)] jouent un rôle d'écran de fumée. [...] Les tabous désignent les thèmes ou idées [...] non exprimées, [...] systématiquement éludés [...] par crainte, par pudeur, par conventions sociales. [...] Ces non-dits, [...] contournements et rétentions existent dans toute organisation [...]. Les contentieux, micro-conflits [...] ouverts ou latents, impressionnent les relations interpersonnelles...* ». De plus, Savall et Zardet (2010, p.167-177) utilisent « *parfois l'expression « complicité inconsciente des acteurs » pour signaler le fait qu'un dysfonctionnement [...] est rarement de la responsabilité d'un seul individu.* ». Les Dadas-Tabous-Contentieux (DTC) de Savall et Zardet sont en partie les routines défensives d'Argyris et Schön : le concept de routines défensives est plus étendu que le concept de Dadas-Tabous-Contentieux.

En précision du raccourci entre pensées cachées et coûts cachés : au sein de la nomenclature générale des dysfonctionnements de Savall et Zardet (2010, p.18-20, 123-130, 271), les routines défensives constituent sans doute un dysfonctionnement du thème « *Communication-Coordination-Concertation (3C)* », et du sous-thème « *Transmission des informations* ». Si les routines défensives constituent un dysfonctionnement, selon les théories de Savall et Zardet (ibid.), alors les routines défensives créent forcément des coûts, qui sont certainement cachés, puisque non-évalués dans le système d'information traditionnel de l'entreprise.

En outre, si l'on considère de manière simplifiée que les routines défensives sont des « pensées cachées » ou « arrières pensées », comportant des paroles et des actes corollaires ; on peut conclure que les routines défensives sont des « pensées cachées qui créent des coûts cachés », car elles empêchent d'apprendre. Et à l'inverse, on peut conclure que les raisonnements constructifs sont des « pensées visibles qui créent des performances visibles », car elles permettent d'apprendre.

Cependant, cela ne signifie pas que toute pensée cachée crée des coûts cachés, ou que toute pensée visible crée des performances visibles. Mais la question mérite d'être posée et explorée par la recherche : toutes les pensées cachées créent-t-elles des coûts cachés, ou toutes les pensées visibles créent-t-elles des performances visibles ?...

En tous cas, les acteurs/praticiens méritent d'être encouragés à dévoiler (divulguer, révéler, donner de la visibilité à...) leurs pensées (y compris leurs ressentis), pour contribuer davantage à des raisonnements constructifs.

- **But ultime des routines défensives :  
Surprotection des intérêts particuliers**

### **Synthèse des auteurs**

Ce point (but ultime des routines défensives, surprotection des intérêts particuliers, synthèse des auteurs) constitue une synthèse de l'ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, et plus particulièrement de certains auteurs principaux (cf. infra).

Le but ultime des routines défensives est de surprotéger les intérêts particuliers.

L'intérêt particulier (biens, avantages... communautaires, claniques, élitistes, égoïstes, groupusculaires, individuels...), par opposition à l'intérêt général (bien, avantage... collectif, de la communauté, de l'ensemble de la population...), est : la reconnaissance socio-institutionnelle, et la sécurité-promotion de l'emploi d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein d'une organisation.

Les routines défensives résultent d'une tension entre deux couples de buts (attentes, besoins, critères, désirs, mobiles, moteurs, motifs, motivations, raisons, valeurs, visées, souhaits...) intermédiaires et ultimes, dont l'un cède à l'autre.

Le premier couple de buts est officieux (d'usage, implicite, tacite, plutôt inconscient et non-intentionnel...) et comprend : d'une part, un but intermédiaire de cohérence et de résistance au changement ; et d'autre part, un but ultime d'intérêt particulier.

Le deuxième couple de but est officiel (professé, « épousé », prétendu, explicite, plutôt conscient et intentionnel...) et comprend : d'une part, un but intermédiaire de contradiction et d'apprentissage ; et d'autre part, un but ultime d'intérêt général.

Dans un contexte de routines défensives, le premier couple de buts surpasse le deuxième.

### **Auteurs principaux**

Dans différentes mesures, des auteurs principaux constatent et désapprouvent la surprotection des intérêts particuliers.

Ces auteurs principaux sont : Argyris et Schön, Cohen et March, Crozier, DiMaggio, DiMaggio et Powell, Schein, Selznick, Weber.

Ces auteurs principaux sont développés par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à ce point, but ultime des routines défensives, surprotection des intérêts particuliers, p. 671).

- **Moyen majeur des routines défensives :**  
**Double contrainte – « contradiction non-contredite »**

### **Synthèse des auteurs**

Ce point (moyen majeur des routines défensives, double contrainte, synthèse des auteurs) constitue une synthèse de l'ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, et plus particulièrement de certains auteurs principaux (cf. infra).

La double contrainte est un moyen majeur des routines défensives, car il s'agit d'une routine défensive fréquemment associée à toutes les autres.

Le terme « moyen » est simplificateur pour définir le lien entre les doubles contraintes et les routines défensives. Il s'agit d'un lien plus complexe de causalité systémique. Les doubles contraintes ne sont pas seulement des moyens des routines défensives : elles sont également des conséquences et des causes rétroactives des routines défensives. En d'autres termes, les doubles contraintes sont des routines défensives qui résultent de routines défensives et qui contribuent pour une large part à la création, au verrouillage et à l'amplification des routines défensives.

En rappel (cf. supra : routines défensives, aperçu général), l'expression « doubles contraintes » est synonyme de : injonctions contradictoires, messages incohérents, *double bind*, *mixed messages*...

Brièvement définie, une double contrainte est une contradiction non-contredite, parce qu'elle est assortie de menace et de censure.

Plus précisément, une double contrainte est un triple ordre comprenant contradiction, menace et censure (indiscutabilité, impossibilité/interdit de discussion, tabou...), perçu (interprété, représenté...) par un individu ou un groupe : un premier ordre menace l'individu ou le groupe qui désobéirait ; un deuxième ordre, tout aussi menaçant, contredit le premier ; et un troisième ordre, toujours aussi menaçant, interdit de discuter de la contradiction entre les deux ordres précédents ; il peut même y avoir un quatrième ordre qui interdit de discuter de l'interdit de discuter (indiscutabilité de l'indiscutabilité). Le premier ordre et le deuxième ordre en contradiction, constituent une première contrainte, ou simple contrainte, plus communément appelée injonction contradictoire ou injonction paradoxale. Le troisième ordre qui empêche de parler de la contradiction entre les deux premiers, est une deuxième contrainte. L'ensemble, première et deuxième contrainte, est appelée double contrainte.

Plus précisément encore, il y a une différence entre la dénomination « double contrainte » et la dénomination « injonction contradictoire » (ou injonction paradoxale). Au commencement, une contradiction (paradoxe, incohérence, tension...) assortie de menace, est perçue par un individu ou un groupe (injonction contradictoire). Puis, si l'injonction contradictoire/paradoxale est insuffisamment discutée (dépassée, conciliée, contredite, explorée, exploitée, gérée, traitée, valorisée, résolue...), elle se transforme en double contrainte plus ou moins importante.

Les doubles contraintes, au moins autant que toutes autres routines défensives, peuvent être réellement (factuellement) communiquées par l'émetteur et/ou fantasmées par le récepteur. En d'autres termes, les doubles contraintes sont des observations objectivables et/ou des perceptions subjectivés (ressentis, impressions, sentiments, interprétations, représentations...). En d'autres termes encore, les doubles contraintes sont des réalités « éprouvées » et/ou des réalités « prouvables ».

Cependant, même réelles (factuelles), les doubles contraintes sont difficilement observables, objectivables ou prouvables, car elles sont communiquées en tout ou partie de manière implicite (cachée, tacite, informelle, inconsciente, non-intentionnelle...) : au moins un des ordres en contradiction est émis par des paralangages ou des sous-entendus (allusions, insinuations...) de l'émetteur. En d'autres termes brefs, ces ordres en contradiction sont au moins partiellement des faits informels.

Tous les paradoxes/contradictions portent en eux les germes des doubles contraintes ; ils peuvent être perçus comme (devenir) des doubles contraintes ; ce sont des doubles contraintes possibles (potentielles) ; les doubles contraintes peuvent apparaître et se développer à partir des paradoxes/contradiction, qui se subdivisent en trois classes, selon l'unité d'analyse :

- les doubles contraintes interpersonnelles (communicationnelles),
- les doubles contraintes intellectuelles (décisionnelles),
- les doubles contraintes institutionnelles (culturelles) :
  - Moyen vs. Fin (Opérationnel vs. Stratégie ou Court terme vs. Long terme) ;
  - Structures vs. Comportements ;
  - Normes vs. Normes ;
  - Officiel vs. Officieux (Professé vs. Usage, Formel vs. Informel, Explicite vs. Tacite, Paroles vs. Actes) ;
  - Exploitation vs. Exploration (Court terme vs. Long terme) ;
  - Contribution vs. Rétribution (Équité vs. Iniquité) ;
  - Flexibilité vs. Contrôle ;
  - Délibération vs. Émergence ;
  - Cohésion vs. Contradiction ;
  - Autres (Global vs. Local, Humain vs. Technique, Continuité vs. Changement, Économique vs. Éthique, Marché vs. Emploi, Rêve vs. Réalité)

Ces trois classes sont développées par ailleurs (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, p. 677). Il peut être considéré que : la frontière entre ces trois classes est étroite ; il y a intersection entre ces trois classes ; la classe des doubles contraintes interpersonnelles englobe ou entraîne les deux autres classes, car la perception d'une double contrainte nécessite une communication entre des individus.

Enfin, les paradoxes/contradictions ne doivent pas devenir ou rester des doubles contraintes. Le problème n'est pas la contradiction ou le paradoxe. Le problème est d'en rester à ce stade : le problème est l'insuffisance d'exploration et d'exploitation des contradictions, le non-dépassement ou la non-conciliation des paradoxes. Car cela constitue le terreau des doubles contraintes.

### **Auteurs principaux**

Dans différentes mesures, des auteurs principaux : permettent de faire le constat de paradoxes/contradictions (étant donné leurs points de vue divergeants) ; constatent les paradoxes/contradictions ; ou constatent et désapprouvent les doubles contraintes.

Ces auteurs principaux sont : Adams, Andrews<sup>2</sup>, Antes et Mumford, Argyris, Argyris et Schön, Bateson, Bateson et al., Bateson et Beels, Bateson et Mead, Brunsson, Bowman<sup>2</sup>, Cameron et Quinn, Damasio, Drucker<sup>2</sup>, Follett, Gigerenzer et Gaissmaier, Giordano, Guedri et al., Hennestad, Kaufmann, Klein, March, Marchesnay<sup>2</sup>, Mira-Bonnardel et al.<sup>2</sup>, Moingeon et Ramanantsoa, Meyer et Rowan, Mintzberg<sup>2</sup>, Nonaka et Takeuchi, O'Reilly et Tushman, Orgogozo, Ouchi, Parson, Perreti, Porter<sup>2</sup>, Quinn, Quinn et Rohrbaugh, Savall et al., Savall et Zardet, Schein, Senge, Selznick, Simon, Smith et Lewis, Toffler<sup>2</sup>, Williamson<sup>2</sup>, Weber, Weick, Weick et al, Witkowski, Wood et al..

Ces auteurs principaux sont développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, p. 677).

<sup>2</sup>Certains auteurs ont un lien très implicite ou indirect avec les routines défensives (les doubles contraintes notamment). Ce sont des auteurs qui permettent de faire le constat de paradoxes/contradictions (étant donné leurs points de vue divergeants).

- **Effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives**  
– **Hormis les effets pervers fondamentaux**

### **Synthèse des auteurs**

Ce point (effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, hormis les effets pervers fondamentaux, synthèse des auteurs) constitue une synthèse de l'ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, et plus particulièrement de certains auteurs principaux (cf. infra).

Hormis les effets pervers fondamentaux que sont l'apprentissage en simple boucle, la rationalité limitée et les coûts cachés (cf. supra), les routines défensives à l'instar des doubles contraintes, ont les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux suivants, développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et les pseudo-effets vertueux des routines défensives, p. 693) :

- Cohésion de façade sur vision floue de l'organisation,
- Incompréhensions, malentendus et dilutions de responsabilité,
- Erreurs et dysfonctionnements en cascade,
- Mal-être et maladies,
- Mauvaise ambiance de travail,
- Mal-implications, malversations et malfaçons,
- Prophéties auto-réalisatrices négatives ou soi-disant positives,
- Syndrome de Frankenstein,
- Syndrome du « double iceberg »,
- Syndrome de la « barque percée », de « l'équipe qui gagne » et du « pied du mur »  
– Faiblesse de proactivité et d'innovation,
- Réussite des « routineurs » défensifs.

### **Auteurs principaux**

Dans différentes mesures, des auteurs principaux constatent et désapprouvent les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives. Ces auteurs principaux sont : Adams, Argyris, Argyris et Schön, Athos et Pascale, Bateson et Beels, Chandler, Festinger, Kets de Vries, Kets de Vries et Miller, Lewitt et March, Bennis, Simon, Perretti, Popper, Savall et al., Savall et Zardet, Selznick, Senge, Watzlawick, Witkowski, Wood et al.. Ces auteurs sont développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, p. 693).

Cependant, dans différentes mesures, certains auteurs font exception : ils ne constatent pas, ni désapprouvent les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives ; ils approuvent implicitement les routines défensives ; ils préconisent une cohésion de façade par l'hypocrisie, ou des méthodes de prophéties auto-réalisatrices soi-disant positives, qui sont souvent non-performantes ou contre-performantes.

Ces auteurs qui font exception sont : Brunsson, Coué, Carnegie, Covey, Byrne, Bandler et Grinder. Ces auteurs sont développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, p. 693).

- **Solution aux routines défensives – Raisonnements constructifs :  
Pratiques de sincérité exploratoires consciemment bienveillantes  
de collaborateurs-partenaires ouverts au changement,  
en contradiction-coopération pour servir la connaissance et l'intérêt général  
– Pensées visibles qui créent des performances visibles**

### **Synthèse des auteurs**

Ce point (solution aux routines défensives, raisonnements constructifs, synthèse des auteurs) constitue une synthèse de l'ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, et plus particulièrement de certains auteurs principaux (cf. infra).

Les raisonnements constructifs sont des solutions en opposition, ou tout du moins en contraste, aux routines défensives.

Brièvement, les raisonnements constructifs sont des valeurs directrices et stratégies d'action pro-esprit de contradiction et pro-apprentissage.

En d'autres termes brefs, les raisonnements constructifs sont des pensées visibles pour autrui et soi-même, qui créent des performances visibles.

Plus précisément, les raisonnements constructifs sont des pratiques de sincérité exploratoires consciemment bienveillantes de collaborateurs-partenaires ouverts au changement, en contradiction-coopération pour servir la connaissance et l'intérêt général.

Les raisonnements constructifs ont comme effets vertueux fondamentaux : l'apprentissage en double boucle, la rationalité limitée-améliorée et les performances visibles.

Plus précisément encore, les raisonnements constructifs et routines défensives sont différenciés par ailleurs (cf. annexes, tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs, p. 709).

Quatre logiques fondamentales sous-tendent les raisonnements constructifs (cf. infra). Les trois premières logiques sont des paradoxes/contradictions dépassés (conciliés, résolus, transformés...). La quatrième logique est transversale aux trois autres ; il s'agit justement du dépassement des paradoxes/contradictions. Et selon cette dernière logique fondamentale, l'auteur de cette thèse apporte sa contribution aux raisonnements constructifs, en prescrivant l'utilisation d'un modèle-outil « paradoxal » (cf. résultats, hypothèses prescriptives, p. 318), entre autres qualités.

*1<sup>ère</sup> logique fondamentale :*

*Être en Cohésion sur l'esprit de contradiction pour être en cohésion sur la vision  
– Être en accord sur le fait d'avoir des désaccords pour être en accord sur le sort*

Une première logique fondamentale sous-tend les raisonnements constructifs : être en cohésion sur l'esprit de contradiction – être en accord sur le fait d'avoir des désaccords ; pour être en cohésion sur la vision de l'organisation – pour être en accord sur les moyens et fins de l'organisation, le « sort » de l'organisation ; mais aussi pour être en cohésion dans la réalisation de cette vision – pour être en accord au cours de la mise en œuvre des moyens vers les fins.

Les raisonnements constructifs aident à dépasser (concilier, transformer, résoudre...) le paradoxe entre la contradiction versus la cohésion (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, institutionnelles, p. 682) ; pour auto-déterminer (proactiver, proactionner...) à intervalle régulier selon les idées ou données nouvelles, une cohésion forte sur une vision claire de l'organisation, à l'inverse d'une cohésion de façade sur une vision floue de l'organisation, développée par ailleurs (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, p. 694).

Le paradoxe entre la contradiction versus la cohésion est dépassé par une conciliation téléo-chronologique réciproque : d'abord, il y a une cohésion spécifique sur le principe de contradiction ; ensuite, la contradiction permet d'obtenir une cohésion plus générique sur la vision de l'organisation. Ce dépassement (conciliation, résolution, transformation...) de paradoxe met l'accent sur le principe selon lequel la cohésion et la contradiction ne sont pas des fins en soi. Ce sont des moyens d'une fin supérieure : la vision de l'organisation.

Ce principe peut rendre compte de l'échec ou de l'insuccès de certaines organisations, à l'instar de l'Union Européenne, dont l'ambition, ou célèbre devise en l'occurrence, n'est autre que : « *unis dans la diversité* ». Ce fameux slogan n'affiche pas de finalités plus importantes que l'union (cohésion) ou la diversité (contradiction). Cela peut se comprendre : l'Union Européenne, qui s'appelait à son origine la Communauté du Charbon et de l'Acier (CECA), a été créée pour éviter de nouvelles guerres fratricides entre pays d'un même continent en « communautarisant » les ressources matérielles de l'industrie guerrière (« être uni »), sans pour autant menacer l'intégrité et l'identité nationale de chacun des pays (« dans la diversité »). Or, l'union ou la diversité ne sont pas des fins mutuellement exclusives et suffisantes. L'ensemble « contradiction et cohésion » doivent servir des finalités plus importantes. L'auteur de cette thèse suppose même que l'unité pour l'unité, ou la diversité pour la diversité, sont des aberrations destructrices de l'organisation qui les nourrit. Une organisation sans fins supérieures que l'unité ou la diversité est vouée à sa perte.

**2<sup>ème</sup> logique fondamentale :**

***L'innovation par la proactivité vaut mieux que l'innovation par la réactivité***

Une deuxième logique fondamentale sous-tend les raisonnements constructifs : l'innovation par la proactivité vaut mieux que l'innovation par la réactivité.

Le terme « proactivité » ou « proaction » est une Posture cognitive volontariste (vs. déterministe) par rapport à l'évolution de l'environnement. La première Posture est la « passivité » (immobilité, inactivité, inaction, non-réponse) de l'« autruche » qui ne prévoit pas et ne s'adapte pas à l'évolution de l'environnement. La deuxième Posture est la « réactivité » (réaction, réponse) du « pompier » qui ne prévoit pas et s'adapte lors de l'évolution de l'environnement. La troisième Posture est la « préactivité » (préréactivité, proréactivité, préaction, préjection, provision, réponse par anticipation) de l'« assureur » qui prévoit et s'adapte avant (ex-post, ex-ante) l'évolution de l'environnement. La quatrième posture est la « proactivité » (proaction, procréativité, procréation) de l'« influenceur » qui prévoit, veut voir autre chose, et adapte l'environnement au lieu de s'y adapter. En d'autres termes, la proactivité désigne la « projection » au triple sens de : « pro-vision » (prévision, anticipation), « pro-grammation » (intention, planification) et « pro-vocation » (création, incitation, proposition, stimulation). Une variante de la proactivité est l'« improactivité » (improaction) de l'« improvisateur » qui ne prévoit pas, mais veut tout de même voir autre chose et adapte l'environnement tout en s'y adaptant. Enfin, la proactivité peut être liée aux démarches délibérées et émergentes (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, institutionnelles, p. 689).

Par analogie avec un système de climatisation, présenté par ailleurs (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, apprentissage en simple boucle, origine du concept p. 175) : être réactif revient à mettre en marche la climatisation, ou laisser se déclencher automatiquement son thermostat, après un changement imprévu de température ; être proactif revient à mettre en marche la climatisation ou changer le réglage de la température du thermostat, avant que le changement de température se produise, voire faire en sorte que le changement ne se produise pas, au point de ne plus avoir à utiliser la climatisation. Dans ce cas, on sort du cadre du choix préétabli. On rentre en phase de design de nouvelles options. La proactivité donne alors naissance à une innovation radicale (de rupture, de révolution) qui part généralement de besoins latents, à la différence de l'innovation incrémentale (d'évolution, de progression, de réforme), qui part généralement de besoins explicites. Cette innovation peut concerner tous les Domaines managériaux, tous les éléments internes et externes qu'une organisation est susceptible d'impacter de près ou de loin : « *Le rôle de l'entrepreneur est de [...] réformer ou révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matières premières ou d'un nouveau débouché, ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite)* » (Schumpeter, 1942). En rappel (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, apprentissage en simple boucle, p. 174), le terme « innovation » est synonyme d'apprentissage.

**3<sup>ème</sup> logique fondamentale :*****La connaissance est la finalité, les Êtres humains sont la finalité antérieure***

Une troisième logique fondamentale sous-tend les raisonnements constructifs : « *La connaissance est la finalité, les Êtres humains sont la finalité antérieure.* » (Argyris, 1998, interviewé par Kurtzman, tdr). Cette citation donne l'ordre des finalités des raisonnements constructifs. En d'autres termes, pour suivre un raisonnement constructif : on doit viser la protection des connaissances (cognitions, idées, données, ressentis, pensées, paroles, actes, substances...) avant la protection des personnes. Il faut distinguer la personne, de ce qu'elle peut ressentir, penser, dire, faire... Il ne faut pas amalgamer l'Être et l'avoir de l'Être. Même si l'avoir de l'Être est permanent, l'avoir n'est jamais l'Être. Car l'Être désigne à la fois une entité actuelle et potentielle.

Cependant, pour rester concret : si, après un passage « suffisant » par l'esprit de contradiction, on finit par exclure une personne pour ses idées, paroles ou actes que l'on considère incompatibles avec la vision de l'organisation ; cette exclusion ne doit rien avoir de « personnelle », cette exclusion doit être « substantielle ».

**4<sup>ème</sup> logique fondamentale :*****Les paradoxes doivent être dépassés en passant du « ou » au « et », voire au « ni »***

Une quatrième logique fondamentale qui sous-tend les raisonnements constructifs est transversale aux autres : les paradoxes doivent être dépassés en passant du « ou » au « et »... Il ne s'agit pas de faire « ou ceci, ou cela », mais il s'agit de faire « et ceci, et cela » ; dans de mêmes proportions ou des proportions distinctes ; dans de mêmes espaces-temps ou des espaces-temps distincts. Mais le « ni ceci, ni cela » permet aussi de dépasser le paradoxe (cf. annexes, tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs, exploration-exploitation des contradictions, p. 717). Ainsi, selon cette logique, il n'est pas question d'éradiquer les routines défensives, mais d'en diminuer la proportion en augmentant celle des raisonnements constructifs.

Cependant, cette logique se nuance comme suit : le manager praticien du « et » au lieu du « ou », doit « avoir » et « donner à voir » ses préférences tendanciennes entre les idéologies qu'il associe. Il ne peut affirmer être totalement indépendant des idéologies. Il ne peut s'affranchir d'une dominance idéologique absolue. Sans quoi, il ment, de bonne ou de mauvaise foi, plus ou moins consciemment. Ou sans quoi, il se considère comme le référent unique de ce qui est bon ou mauvais pour l'organisation. Il s'arroge alors le droit de tout justifier et son contraire, par une idéologie ou une autre qu'il mobilise à sa guise selon les circonstances et ses intérêts particuliers, prétendus, comme par hasard, correspondre à l'intérêt général. Ses employés ont alors le choix entre être perdus, prostrés, conscients de la manigance et quitter l'organisation... Ou bien devenir des ouailles d'un gourou de secte supposé omniscient, au-dessus des idéologies. Toute ressemblance avec un personnage politique existant ou ayant existé briguant la présidence de la république française, n'est pas fortuite coïncidence...

### Auteurs principaux

Dans différentes mesures, des auteurs principaux préconisent les raisonnements constructifs.

Ces auteurs principaux sont développés ci-après par ordre alphabétique.

L'auteur de cette thèse utilise l'expression « raisonnements constructifs » dans une acception élargie de celle d'Argyris ou d'Argyris et Schön, en antonyme du concept de « routines défensives » dans son ensemble : d'après Argyris (1995/2003, 2000, 2002) et Argyris et Schön (1978, 1996/2002), l'expression « *raisonnements constructifs* » est synonyme de l'expression « *raisonnement productifs* », et antonyme de l'expression « *raisonnements défensifs* », qui ne représente qu'une partie et non l'entièreté du concept de « *routines défensives* ».

Quelle que soit l'acception stricte ou large de l'expression « raisonnement constructifs », il pourrait être plus exact d'utiliser l'expression « pratiques constructives » ; puisque ces expressions définissent non seulement des pensées, mais également des paroles et des actes corollaires. Mais l'auteur de cette thèse a préféré conserver l'expression originale d'Argyris et Schön.

De plus, toujours quelle que soit leur acception stricte ou large, les raisonnements constructifs dominant dans le modèle II d'apprentissage en double boucle, tandis que les routines défensives dominant dans le modèle I d'apprentissage en simple boucle (Argyris, *ibid.* ; Argyris et Schön, *ibid.*)

Ces deux modèles d'apprentissage proposées par Argyris et Schön dans les années 70 (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, apprentissage en simple boucle, p. 173), sont repropoés par Argyris (1996/2003, p. 59-60) en se référant notamment à Hackman (1989). Ces deux modèles sont reformulés par Moingeon et Ramanantsoa (in Argyris, *ibid.*, p. 310-312).

Garvin et Roberto (2001, p. 110-116, tdr) postérieurement à Argyris et Schön, opposent également deux approches ou perspectives de la prise de décision qui semblent inclure respectivement les routines défensives et les raisonnements constructifs, sans mentionner textuellement ces deux expressions : d'une part, le « *plaidoyer* » (« *advocacy* ») fondé sur la « *compétition* » et le « *conflit affectif* », au niveau des personnes, que l'on peut aussi appeler conflit personnel ; et d'autre part, l'« *enquête* » (« *inquiry* ») fondée sur la « *collaboration* » et le « *conflit cognitif* » ou « *conflit constructif* », au niveau des idées ou données (ressenties, pensées, parlées ou actées), que l'on peut également appeler conflit substantiel. La ressemblance est frappante entre les deux modèles d'apprentissage d'Argyris et Schön, et les deux approches de la prise de décision de Garvin et Roberto : les termes clés utilisés par les uns et les autres sont identiques. Pourtant Garvin et Roberto ne font pas référence à Argyris et Schön dont les modèles étaient antérieurs.

**Argyris et Schön :*****Tracer, exemplifier, proposer de réfuter les prémisses, inférences et conclusions***

Argyris (ibid., tdr) n'exclue rien ni personne. Même le modèle I des routines défensives et de l'apprentissage en simple boucle, amplement critiqués, ne doit pas être exclu : « *On a besoin de personnes qui traitent ouvertement de sujets embarrassants, menaçants et difficiles. [...] Nous ne disons pas [...] "Débarrassez-vous du Modèle I". Nous disons plutôt, "Apprenez le Modèle II", et vous [...] aurez le choix".* ».

Argyris et Schön recommandent aux individus d'être explicites et transparents sur leurs prémisses, inférences et conclusions, et de demander à leurs collaborateurs d'essayer de les réfuter.

En d'autres termes, il s'agit de faire preuve de « traçabilité argumentaire » en invitant autrui à la contradiction :

- « *Un raisonnement productif (constructif) signifie que les prémisses sont explicites, les inférences des prémisses sont aussi rendues explicites, et finalement, les conclusions sont conçues (présentées) de façons qui peuvent être testées (examinées, vérifiées...) par une logique qui est indépendante de la logique utilisée par l'acteur pour créer la conclusion.* » (Argyris, 2002, p. 214, tdr) ;
- « *Quand un individu utilise un raisonnement constructif, il fournit des données assez directement observables [...], il rend toutes les inférences [...] explicites de façon que les autres puissent tenter de les réfuter...* » (Argyris, 1995/2003, p. 73-74) ;
- « *Accroître le raisonnement productif [(constructif)] signifie que les individus [rendent] leurs principes et leurs inférences explicites, concevant leurs conclusions de manière telle que leurs prétentions à la validité soient sujettes à des tests rigoureux. [Cela permet qu'] une bonne dialectique ait lieu* » (Argyris et Schön, 1996/2002, p. 148, 355).

Argyris recommande de communiquer (ne pas supprimer, ne pas refouler...) toutes ses émotions, qu'elles soient positives ou négatives, sans préciser toutefois la fréquence et l'intensité de cette communication.

En d'autres termes, Argyris (1995/2003) encourage dans certaines limites, qui restent à préciser, « *l'expression des sentiments, même des plus vifs. Si ces sentiments s'expriment sous des formes qui paralysent la solution des problèmes, les participants doivent alors le comprendre – ce qui ne signifie pas l'admettre. [...] John [...] savait [que s'il] donnait libre cours à ses émotions [...] cela n'allait pas aider à résoudre le problème.* ».

Argyris (ibid.) conseille notamment de méta-communiquer, sans citer ce terme, sur sa colère auprès de ses interlocuteurs, en sollicitant leur tolérance : « *Un jour où l'autre, il se peut que John soit en mesure de dire, [...] dans une situation analogue, qu'il est en colère, qu'il se rend compte que sa colère peut aller dans le sens de l'apprentissage [...], qu'il prie donc les autres de faire preuve d'un peu de patience.* ».

Argyris (1995/2003) et Argyris et Schön (1996/2002) proposent aux praticiens d'écrire dans une colonne (de gauche) leurs pensées et sentiments qu'ils ont cachés aux autres au cours d'une réunion ; en face de leurs faits, paroles et gestes qu'ils ont effectivement montrés aux autres au cours de la même réunion, écrits dans l'autre colonne (de droite). Ils proposent ensuite aux praticiens de révéler leurs colonnes de gauches aux autres ; d'exprimer les raisons pour lesquelles ils n'avaient pas osé l'exprimer ; et d'en débattre cette fois-ci de façon transparente afin de lever les routines défensives.

Ce que proposent ainsi Argyris et Schön, encore une fois sans citer ce terme, est ce que Bateson et Watzlawick (cf. infra) appellent la méta-communication ; c'est-à-dire pour faire simple : la communication sur la communication, qui favorise d'ailleurs la réflexivité.

***Bandler et Grinder :***  
***Diversifier les stratégies cognitives***

Bandler et Grinder (2005) proposent de diversifier les stratégies cognitives : « *Tentons [...] d'ajouter des options [...] aux stratégies fondamentales [...] dont vous disposez déjà, de façon à ce que vous ayez un répertoire plus vaste. Les mécaniciens n'ont-ils pas un coffre d'outils bien garni ? [...] Une personne vraiment polyvalente en applique peut-être une douzaine.* ».

Ces auteurs sont en revanche implicitement défavorables aux raisonnements constructifs, et favorables aux routines défensives, lorsqu'ils sont favorables à certaines méthodes de prophéties auto-réalisatrices soi-disant positives.

***Bateson et Watzlawick – École de Palo Alto :***  
***Méta-communiquer, intervenir paradoxalement et recadrer le point de vue***

Bateson et Watzlawick, auteurs emblématiques de l'école de Palo Alto, outre la méta-communication, proposent une « *intervention paradoxale* » entraînant un « *recadrage* » : « *[Quand] un thérapeute [...] pousse le malade dans le sens de ses symptômes ; on appelle cette technique [...] double contrainte thérapeutique* » Bateson (1977, tome 1).

Par exemple : « *un membre [...] des Alcooliques Anonymes [...] défie un alcoolique de procéder à quelques « verres contrôlés », pour qu'il puisse se rendre compte ainsi, par lui-même, qu'il n'a aucun contrôle sur sa pulsion de boire.* » (Bateson, ibid.). « *Comme l'avait suggéré Bateson, les paradoxes peuvent [conduire] l'individu qui y est soumis à choisir une issue qui l'obligera nécessairement à sortir du problème dans lequel il s'était enfermé (Marc et Picard, 1984, p. 153). Dans ce cas de figure, qui est le propre de situations thérapeutiques ou bien d'interventions dites « paradoxales », le paradoxe agit comme déclencheur de changement – un recadrage – dans le vocabulaire de Palo Alto (Watzlawick et alii, 1975 ; Selvini-Palazzoli et alii, 1983 ; Layolle, 1984 ; Seltzer, 1986). [...] Recadrer signifie effectuer un saut logique par rapport aux termes du problème ; il n'y a pas nécessairement changement de la situation elle-même, mais changement du*

*point de vue duquel elle est vécue (Watzlawick et alii, 1975, p. 116). [...] Il y a une discontinuité entre la nouvelle représentation et l'ancienne qui n'apparaît plus « réelle » (Bartunek (1988). [...] Un tel processus constitue un ressort de créativité (Desmaret et Druel 1976). » (Giordano, 2006).*

Cependant, il n'est pas impératif de pratiquer une intervention paradoxale, ni même d'être malade ou alcoolique, pour tenter de recadrer une situation en y cherchant des qualités que l'on n'avait pas vues de prime abord. Si de nouvelles qualités sont trouvées, cela constitue de la créativité qui n'ajoute ou n'enlève rien fondamentalement à la situation mais qui en fait ressortir quelque chose de radicalement ou relativement nouveau.

Le recadrage est une fonction majeure des agences de communication et de publicité, qui peuvent montrer un même produit sous différents angles, en faisant un zoom sur certaines parties, ou en mettant un coup de projecteur ou de feutre transparent (*Stabilo*) sur quelques éléments.

***Emery et Trist :***

***Déterminer, pro-activer, pro-actionner, projeter et provoquer les événements***

Dans la continuité de Chandler (1960) qui décrit le manque de proactivité, Emery et Trist semblent plutôt prescrire cette provision-programmation-provocation des événements : « *En conjuguant [le] refus du déterminisme technologique à un refus du déterminisme de l'environnement sur l'organisation [, ils mettent] en exergue le rôle proactif des managers dans le modelage des domaines d'activités et des caractéristiques structurelles des organisations et plus globalement dans la maîtrise de son destin* » (Desreumaux, 1998 : 193) » (Emery et Trist, 1960, 1965, 1973, résumé par Ibert, 2009, citant Desreumaux, ibid.).

***Follett :***

***Être créatif pour intégrer les différences sans les désintégrer***

Follett (1918-26, p. 40, tdr) propose un principe philosophique d'amélioration de la vie, par un raisonnement constructif, à la fois créatif et inclusif : « *Donne tes différences, accueille mes différences, unifions toutes les différences dans un ensemble élargi, telle est la loi de la croissance. L'unification des différences est l'éternel processus de la vie, la synthèse créative, le plus grand acte de création.* ».

Le débat d'idées précédant l'agrégat d'idées est « *le cœur du progrès de l'humanité [qui repose] sur la confrontation des points de vues [puis sur] l'intégration des oppositions...* » (Follett, ibid., résumé par Huault et Schmidt, 2006). Cette synthèse intégrante « *fait appel à l'inventivité et à la créativité* » pour ne pas être désintégrante des différences (Follett, ibid., résumé par Huault et Schmidt, ibid.).

Il semble ainsi que Follett préfigurait Morin (cf. infra).

**Garvin et Roberto :*****Avoir des conflits cognitifs d'idées et non des conflits affectifs de personnes***

Concernant les décisions militaires du gouvernement américain, Garvin et Roberto (2001, p. 110-116, tdr) prétendent que l'échec lors du débarquement de la baie des cochons est dû à un processus de décision de type plaidoyer, fondé sur la compétition et le conflit affectif (personnel) entre participants au sein du gouvernement ; tandis que la réussite de la crise des missiles de Cuba est due à un processus de décision de type enquête, fondé sur la collaboration et le conflit cognitif (substantiel) sur les idées des participants.

Il convient selon eux « *d'établir des normes qui font d'un débat vigoureux la règle plutôt que l'exception, [et] d'évaluer périodiquement le processus de décision, même lorsqu'il est en cours* ». Il convient également, comme le fait l'armée américaine lors de ses revues post-actions pour identifier les erreurs immédiatement après les missions, de « *ne pas faire de reproche et de ne pas chercher de fautif* ». En d'autres termes, il convient de privilégier le niveau cognitif des idées, paroles et actes, par rapport au niveau affectif des personnes responsables, du moins dans un premier temps...

Garvin et Roberto (ibid., p. 111, tdr) proposent deux techniques pour structurer le débat : le « *point contre-point* » et le « *chien de garde intellectuel* ». Dans les deux cas, l'équipe se divise en deux sous-groupes. Le premier sous-groupe développe de son côté une proposition qu'il présente ensuite au second sous-groupe. À partir de là, deux possibilités : le second sous-groupe va à son tour développer de son côté une alternative à la proposition, et les deux sous-groupes vont se réunir pour débattre des deux alternatives ou en développer d'autres, jusqu'à un accord ; ou bien le second sous-groupe va critiquer la proposition, le premier sous-groupe va la réviser, et les deux sous-groupes continuent dans ce « *cycle de révision-critique-révision* » jusqu'à un accord.

Gavin et Roberto (ibid., tdr) concluent en citant « *Cyrus le Grand, fondateur de l'empire Perse qui attribuait son succès à "la diversité dans le conseil, l'unité dans la commande"* » (« *diversity in counsel, unity in command* »). En d'autres termes, il faut de la contradiction pour la délibération et de la cohésion pour l'exécution. La deuxième partie de cette idée est similaire à Simon et d'autres célèbres auteurs associés (cf. infra). L'ensemble de cette idée est similaire à celle de Pascale (cf. infra). L'ensemble de cette idée ressemble également à la célèbre devise de l'Union Européenne : « *uni dans la diversité* ». Mais cette ressemblance est trompeuse, au moins dans l'usage, voire dans la promesse. Car, si l'union européenne est diverse dans la délibération, elle est divisée dans la direction, au sens de cap et de conduite (pilotage) vers ce cap. Cette idée est développée par ailleurs (cf. supra : synthèse des auteurs).

***Kets de Vries :***  
***Avoir un fou du roi pour éviter le fait du prince***

Kets de Vries remet au goût du jour le « fou du roi » pour éviter en quelque sorte le « fait du prince » : « *Un individu extérieur ou une équipe dans la structure [doit] jouer un rôle de contre-pouvoir [en utilisant] l'humour et la communication franche. [...] Dans une organisation, quelqu'un jouant le rôle du fou peut contribuer à la maintenir sur les rails, à la garder en prise avec la réalité...* » (Kets de Vries, 1995, p.97, résumé par Perret, 2009). Car le fou devient le sage, lorsque le prince et sa cour sont malades de « *névroses organisationnelles* » (Kets de Vries (1991a, 1999c, 2006). Kets de Vries a ainsi rejoint March (cf. infra).

***March :***  
***Être cohérent et incohérent, plombier et poète, mimer et dévier, exploiter et explorer***

March prône « *la technologie de la folie ou de la déraison [qui] consiste à s'abstraire de règles par trop conventionnelles pour adopter des comportements plus originaux voire ludiques : traiter ses objectifs comme des hypothèses, utiliser son intuition, oublier sa mémoire afin de ne pas reproduire des solutions préétablies, développer un goût du jeu, [...] tolérer la présence de déviants qui [...] résistent aux normes de l'organisation, accepter les « explorateurs » qui prennent des initiatives ou les individus qui s'entêtent dans une voie donnée* » (March, 1971, 1973 ; Lounamaa et March, 1987 ; résumé par Huault, 2009). « *La connaissance du changement passe par celle des relations entre le côté apparemment prosaïque et le côté apparemment poétique de la vie des organisations* » (March, 1981). « *[Il faut] un mélange nécessaire de plombier et de poète chez le leader* » (March et Weil, 2003 : 19).

Ainsi, March défend l'ambiguïté nécessaire entre « *mimétisme-déviation* » (Huault, 2009) dans la veine du fameux paradoxe « *exploration-exploitation* » (March, 1991b). March remarque que des choses folles (incohérentes, paradoxales, contradictoires...) se produisent dans les organisations. Mais au lieu de les nier ou les refouler, March propose de les reconnaître, les accepter, les encourager, les tolérer et même les laisser faire.

Avec March, on passe en quelque sorte d'un principe managérial qui consiste à « *gérer avec cohérence* », quitte à éviter et dissimuler les incohérences ; au principe qui consiste à « *gérer avec cohérence et incohérence* ». Les autres auteurs de ce point au sujet des raisonnements constructifs, notamment O'Reilly et Tushman (cf. infra) auxquels March a ouvert la voie, sont « *un peu plus raisonnables* », car il s'agit pour eux davantage de « *gérer avec cohérence les incohérences* ».

March, comme Follett, Mintzberg, Quinn et Weick (cf. supra et infra), défend l'idée de n'exclure aucune approche (perspective, orientation...).

**Morin :**

***Relier le tout et ses parties, dépasser les paradoxes sans les liquider***

Morin avec son « *Introduction à la pensée complexe* » (1990/2005) propose de penser la complexité, faite notamment de paradoxes/contradictions, justement par la complexité...

Il est nécessaire d'utiliser une « *pluralité de méthodes* » étant donné « *la difficulté du monde réel, l'inachèvement de la pensée et les limites de la logique...* » (Morin, résumé par Savall et Zardet, 2004, p. 104).

Il convient également de : disjoindre (découper, délier, diviser, exclure...), au sens de « séparer » et non « d'éliminer », le « tout » réellement complexe et incompréhensible, en parties simples et compréhensibles ; puis de re-joindre (conjoindre, inclure, joindre, rassembler, recomposer, recouper, relier...) les parties en catégories, jusqu'à un nouveau « tout » complexe, mais davantage compréhensible : « *vous allez joindre l'Un et le Multiple, vous allez les unir, mais l'Un ne se dissoudra pas dans le Multiple et le Multiple fera quand même partie de l'Un* » (Morin 1990/2005, p. 104). Les liaisons de la pensée complexe comprennent non seulement les points communs et les différences entre parties, mais également leurs liens de causes à effets dans les deux sens.

Brièvement, il s'agit de mettre de l'ordre dans le désordre, sans exclure ce qui ne rentre pas dans l'ordre. L'exclusion est selon Morin l'inconvénient du paradigme de simplicité, qu'il propose de remplacer par son paradigme de complexité, qui inclue sans dissoudre le paradigme de simplicité.

Avec cette idée de disjonction-jonction, Morin « rejoint » Pascal auquel il se réfère pour définir le « *principe systématique [de] l'aide à la stratégie de la pensée [complexe]* » : « *Je tiens impossible de connaître sans connaître le tout ; non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* » (Pascal, *Pensées, Le Livre de Poche*, p. 34) » (Morin, 1996).

Morin « rejoint » également Descartes. La différence entre les deux est la suivante : Morin avec son « *Introduction à la pensée complexe* » (ibid.) met l'accent sur la jonction, tandis que Descartes avec son « *Discours de la méthode* » (1637, p. 19-20, 2<sup>ème</sup> partie, quatre préceptes) met l'accent sur la disjonction : « *Diviser chacune des difficultés [...], en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. [...] Conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés : et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres.* ».

Enfin, Morin « rejoint » et « dépasse » Follett (cf. supra) quand il propose de dépasser les paradoxes/contradictions en se plaçant à un « *méta-niveau* », c'est-à-dire à un niveau supérieur au « tout » reconsidéré comme une partie d'un nouveau « tout ». Mais là encore, le dépassement des antagonismes ne signifie pas leurs suppressions, car chaque niveau comporte ses contradictions : il s'agit de « *la tragédie de la pensée [,] condamnée à affronter des contradictions sans jamais pouvoir les liquider* » (Morin, ibid., p. 128).

**Mintzberg :*****Penser et agir, contrôler et apprendre, stabiliser et changer***

Mintzberg recommande aux managers de « *modeler conjointement, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement.* » (Mintzberg (1990, p. 66). « *Il se positionne ainsi dans « l'école de la configuration » (1999 : 306-351) »* (Barabel, 2009).

**O'Reilly et Tushman :*****Être ambidextre, exploiter et explorer dans des structures séparées***

O'Reilly et Tushman (2004, 2007, 2008) dans la continuité des travaux de March (cf. supra), préconisent, comme Garvin et Roberto (cf. supra), une gestion du paradoxe par la séparation. Mais O'Reilly et Tushman (ibid.) proposent plus précisément une « *ambidextrie structurelle* », qui compartimente l'activité d'exploitation (pour le présent) et l'activité d'exploration (pour l'avenir). Sont ainsi séparées deux structures spécialisées : les personnes chargées d'exploiter d'un côté, et les personnes chargées d'explorer de l'autre. Cela peut éviter que le motif d'usage de défense plutôt lié à l'activité d'exploitation, prenne le dessus sur le motif professé de construction plutôt lié à l'activité d'exploration.

Cette « *ambidextrie structurelle* » va de pair avec une ambidextrie managériale : « *Nous proposons [...] un leadership ambidextre qui tolère les contradictions de multiples tendances et qui est capable avec efficacité et réactivité de résoudre les inévitables négociations et conflits qui se produisent.* » (O'Reilly et Tushman, 2007, tdr). L'ambidextrie peut être considérée comme une schizophrénie non-pathologique parce qu'elle est conscientisée, assumée et formalisée.

Cependant, Gibson et Birkinshaw (2004) nuancent l'ambidextrie structurelle de O'Reilly et Tushman, par une « *ambidextrie contextuelle* » qui autorise les mêmes personnes à consacrer plus ou moins de temps à l'une ou l'autre des activités, « *par la construction d'un ensemble de systèmes et processus soigneusement sélectionnés* » (Gibson et Birinshaw, ibid., traduit par Dupouët et Barlatier, 2011, p. 95). Les Cops, diminutif de communautés de pratiques pilotées, sont un dispositif d'ambidextrie contextuelle qui offre aux personnes un espace collectif dédié aux pratiques de créativité, d'innovation, d'amélioration, de recherche et développement des affaires (au sens large), à la fois au profit de l'activité d'exploitation et d'exploration (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Mc Dermott et Archibald, 2010).

L'activité d'exploitation peut donc également bénéficier des pratiques de créativité, innovation, amélioration, recherche et développement ; qui ne sont pas l'apanage exclusif de l'activité d'exploration.

Avec les Cops qui représentent une sorte de quasi-structure, on retrouve tout de même une certaine séparation d'espace et/ou de temps (spatio-temporelle) entre des pratiques plutôt liées à l'activité d'exploration, et des pratiques plutôt liées à l'activité d'exploitation.

**Osborn et Parnes :**  
***Diverger avant de converger***

Osborn et Parnes inventent dans les années 50 « *la méthodologie de résolution de problèmes CPSI (Creative Problem Solving Institute). La force de ce processus tient [...] à la mise en œuvre de la « divergence » [...] et « convergence » [...] à toutes les six étapes de la démarche [...] : 1. Définir l'objectif [(wish, souhait)], 2. Inventorier les informations [(causes et effets de la situation présente)], 3. Reformuler la demande [(formulation du problème)], 4. Chercher des solutions [...], 5. Évaluer des solutions, 6. Préparer l'action [(next steps)].* » (Osborn, 1988, résumé par Aznar, 2005).

Le terme « divergence » a une double signification : d'une part, « excentrage » par rapport au problème ou sujet, c'est-à-dire « association-production » ou « combinaison-dispersion » d'idées ou données, librement, avec un jugement suspendu ; d'autre part, « désaccords » (contradictions, débats, oppositions, jugements, évaluations...).

Le terme « convergence » a également une double signification : d'une part, « recentrage » par rapport au problème ou sujet, c'est-à-dire « association-classification » ou « combinaison-intégration », d'idées ou données, sous contrainte, avec un jugement priorisant selon certains critères ; d'autre part, « accord » (unité, cohésion, rassemblement...).

La divergence (excentrage) correspond plutôt à de l'exploration, tandis que la convergence (recentrage) correspond plutôt à de l'exploitation. Mais on peut aussi explorer en convergence (accord), et exploiter en divergence (désaccord).

La divergence (excentrage) correspond plutôt à une phase de design, tandis que la convergence (recentrage) correspond plutôt à une phase de choix. Mais on peut aussi désigner (découvrir) en convergence (accord), et choisir en divergence (désaccord).

Quoi qu'il en soit, bien avant O'Reilly et Tushman ou Garvin et Roberto (cf. supra), Osborn et Parnes proposaient déjà une séparation (compartimentation) de deux types d'activités intellectuelles, ou Postures cognitives.

**Ouchi :**  
***Avoir une organisation-clan, être des partenaires non-opportunistes***

Ouchi (1980, résumé par Grima, 2009) propose une régulation des iniquités et incongruences s'opérant « *au travers de trois mécanismes, qualifiés de mode de contrôle : le marché, la bureaucratie et le clan* ».

Ouchi insiste sur le mécanisme du clan qui est : « *une socialisation poussée des membres de l'organisation [...], une culture organisationnelle forte qui permet à chacune des parties d'éprouver que son partenaire partage sa manière de concevoir la réalité [...]. Les anticipations sur autrui sont positives, ce qui conduit à un opportunisme faible.* ».

La notion de clan d'Ouchi, correspondant à l'ensemble de l'organisation, est connotée plus positivement que la notion de clan d'Argyris, correspondant à certaines factions (fractions) de l'organisation.

**Pascale :*****Se contredire entre hiérarchies et fonctions pour être en cohésion, et inversement***

Pascale (1990/1992, 1996, 1999, résumé par Pacitto, 2009b) propose quatre « facteurs qui peuvent être à la fois vecteurs de renouveau et/ou vecteurs de déclin [...] : cohésion, division, opposition et dépassement. ».

De plus, selon Pascale (ibid.) : « *Le manager doit intégrer le raisonnement dialectique et faire émerger de la synthèse [en évitant] deux écueils : l'exagération et la recherche de compromis. Le compromis, en effet, vise à éviter les situations conflictuelles, il ne dépasse pas les oppositions, il les annihile.* ».

Pascale (ibid.) cite en exemple la « *mystérieuse alchimie [...] d'Honda [qui est] divisée [...] en trois entités [...] contradictoires (chacun pouvant au cours de réunions [...] remettre en cause les points de vue des autres), [mais qui] n'en possède pas moins une forte cohésion structurée autour d'une culture d'entreprise très prégnante* ». Pascale (ibid.) cite également en exemple Mc Donald's dont « *la direction a su écouter les cadres opérationnels qui contestaient la stratégie suivie...* ».

Ainsi, tous les acteurs quelles que soient leurs positions hiérarchiques et fonctionnelles sont concernés par les quatre facteurs vecteurs de renouveau ou de déclin.

Ces idées rappellent la « *démarche Horivert* » de Savall et Zardet (cf. infra). Ces idées rappellent aussi tout simplement le concept de participation démocratique (ou de démocratie participative) appliquée traditionnellement à un État, et qui peut donc s'appliquer à une entreprise.

**Quinn :*****Passer de « ou l'un, ou l'autre » à « et l'un, et l'autre »***

Quinn (Cameron et Quinn, 1988, 1999 ; Denison et al. dont Quinn, 1995 ; Quinn, 1988 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983 : résumé par Detchessahar, 2009) : « *invite à évoluer d'une approche fondée sur le « ou/ou » qui caractérise les théories classiques du leadership vers une approche du management fondée sur le « et/et » qui rend mieux compte du vaste répertoire [...] et de la grande plasticité de comportement [...] que le manager doit pouvoir mobiliser [...] pour se mouvoir parmi les contradictions [...]. Le travail du management consiste en une série d'arbitrages, toujours temporaires, [un] second temps de l'action justifiera certainement un arbitrage contraire. [...] Quinn s'inscrit en faux par rapport aux théories classiques du leadership [...] dont l'approche est fondée sur le ou/ou [...]. On pense ici aux travaux de Mac Gregor (1960) sur les perspectives managériales issues de la théorie X et de la théorie Y, à la distinction établie par Zaleznik (1977) entre managers et leaders ou encore celle de Burns (1978) opposant les leaders transactionnels aux leaders transformationnels. [...] Pour Quinn à l'inverse, le manager efficace est celui qui sait endosser tour à tour [...] les 8 rôles en tension du leader (Quinn, 1988, résumé par Detchessahar, 2009).*

Les quatre modèles du « *Competing Value Framework (CVF) [ou] modèle des valeurs antagonistes en compétition dans la quête de performance [,] assignant à l'organisation des objectifs possiblement contradictoires doivent [...] être tenus ensemble* ». (Quinn et Rohrbaugh, 1983, résumé par Detchessahar, 2009).

Cependant, pour Quinn, certains objectifs dominant à certaines phases du développement de l'organisation (Quinn et Cameron 1988, 1999) : phase entrepreneuriale à dominante objectifs du modèle du système ouvert ; phase collective à dominante objectifs du modèle des relations humaines ; phase de formalisation à dominante objectifs du modèle des processus internes et du modèle rationnel ; phase de renouvellement à dominante objectifs du modèle du système ouvert.

Les huit rôles en tension du leader, le modèle des valeurs en compétition et les phases du développement sont développés par ailleurs (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes, institutionnelles, flexibilité-contrôle, p. 688).

**Savall et Zardet :**

***Contredire, formaliser, qualimétrer, aligner les projets individus-organisation***

Depuis le milieu des années 70, Savall et Zardet (2004, 2010) pratiquent « *l'intersubjectivité contradictoire* » horizontalement, aux niveaux fonctionnels, et verticalement, aux niveaux hiérarchiques, au sein de la pyramide organisationnelle ; dans le cadre d'une « *démarche Horivert* », elle-même dans le cadre d'une « *recherche-intervention socio-économique* », elle-même dans la cadre, de la « *théorie du potentiel humain* », elle-même dans le cadre de l'idéologie du « *capitalisme socialement responsable* » (Savall et al., 2015) et l'idéologie de l'« *approche qualimétrique* » (Savall et Zardet, 2004).

Au cours de la recherche intervention socio-économique, une phase de diagnostic établit les dysfonctionnements et leurs coûts cachés qui montrent combien le statu quo (l'inertie, le laisser faire...) coûte à l'entreprise.

Par la suite, une phase de projet puis de décision en groupes et sous-groupes permet d'élaborer, de négocier, d'évaluer, de planifier, et programmer la mise en œuvre de solutions. Les accords entre parties prenantes sont inscrits dans des « *outils de management permanent* », ou « *outils socio-économiques* », pour formaliser et aligner (compatibiliser) les projets collectifs de l'organisation (ex. : Plan d'Activité Stratégique Interne et Externe, Plan d'Activité Prioritaire...) avec chacun de ses membres (ex. : Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, Grille de Compétences...).

Enfin, les solutions et les accords sont mis en œuvre. Des managers pilotent des équipes de préférence de moins de 12 personnes – correspondant à une section dans une armée britannique ou un groupe de combat dans une armée française. Chaque manager utilise un Tableau de Bord d'Indicateurs de Pilotage comprenant leurs outils de management permanent et d'autres indicateurs, qui servent à voir et prévoir en continu les écarts favorables ou défavorables entre le prévisionnel et le réel.

Ces indicateurs vont au-delà d'indicateurs finaux et intégrés tels que le bilan et le compte de résultats. Ils comprennent des indicateurs intermédiaires et individualisés de qualité, de productivité, de présentisme, de sécurité, de fidélisation...

Au total, un cycle de cinq phases Diagnostic, Projet, Décision, Mise en Œuvre, Évaluation ne s'arrête jamais. En principe, le « *toiletage* » (re-discussion, renégociation...) des solutions et accords est obligatoire à intervalle régulier, de la semaine au semestre.

Ainsi, Savall et Zardet synchronisent les individus dans l'organisation. Ils connectent, mesurent et maintiennent la connexion des moyens-fins inférieurs de chaque individu avec les moyens-fins supérieurs de l'organisation. Cela permet à un individu de connaître, d'apprécier, de faire le lien entre sa tâche, le but de sa tâche et le but de l'organisation. Cette connexion, incluant la quantification des conséquences des actes de chacun, freine l'individu dans ses tentations de « *glissement de fonction* » (Savall et Zardet, 2010 – cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, syndrome de frankenstein, p. 705). En bref, Savall et Zardet opérationnalisent l'alignement stratégique, du haut et du bas, d'un côté à un autre, dans la pyramide organisationnelle.

Dans cet « alignement », même s'ils ne l'énoncent pas explicitement, Savall et Zardet sont en accord avec un principe de Henri Lachmann, ex-PDG de Schneider Electric, qu'il affirme lors de la conférence sur le leadership positif en octobre 2016 à Lyon : « *les personnes se comportent comme on les mesure* » ; ou en tous cas, les personnes se comportent comme elles croient être mesurées.

En outre, par leurs interventions, Savall et Zardet proposent une troisième voie managériale entre : d'une part, le laisser-faire ou la confiance aveugle accordée aux collaborateurs ; et d'autre part, l'obligation de justification permanente, par la rédaction de rapports d'activités et le remplissage de tableaux de chiffres ou indicateurs « imposés par la hiérarchie », dont les managers intermédiaires et employés se plaignent en disant qu'ils trouvent ces tâches « *inutiles, rébarbatives, interminables, les empêchant de faire leur métier...* » (propos entendus par l'auteur de cette thèse au cours de ses expériences professionnelles). La troisième voie est ainsi celle de l'incitation de l'expression et de la quantification des problèmes « proposés par les subordonnés ».

### **Senge :**

#### ***Intégraliser les phénomènes, remettre en cause les modèles mentaux***

Senge (1991, reformulé par Pesqueux, 2013, p. 5-6) propose : « *La pensée systémique, « cinquième discipline », [qui] serait [...] une discipline [...] de l'apprentissage collectif, [...] établissant une relation [...] avec chacune des autres disciplines [...], comme méta-connaissance [...]. Ce serait parce, depuis notre enfance, on nous apprend à [...] diviser le monde en sous-ensembles [...] que nous deviendrions incapables de voir les conséquences réelles de nos actions, de faire le lien entre le tout et ses parties. [...] La pensée systémique est donc une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité.* ». Senge (ibid.) propose en outre la « *remise en cause des modèles mentaux* ».

**Simon :*****Se renseigner, objectifier, concevoir, choisir, réaliser et réitérer***

Simon (1945/1983, p. 58) semble avoir été le premier auteur à utiliser l'expression « *organisation par objectifs* », proche de l'expression « *direction par objectifs* », associée par la suite plus volontiers à Drucker (1966). Fayol (1916) les ont précédés en préconisant l'« *unité de commandement* ». Savall et Zardet les ont suivis dans les années 70 en opérationnalisant l'alignement stratégique (cf. supra).

Il est même possible de remonter le temps encore plus loin et de boucler la boucle de manière très terre à terre au présent, en citant le fameux avertissement originel attribué au philosophe Sénèque concernant le défaut de cap : « *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.* » ; qui peut être reformulé par le trivial : « *Si personne ne rame dans le même sens, ça ne peut pas avancer !* », que l'auteur de cette thèse a entendu fréquemment dans les entreprises.

En outre, Simon, par son modèle successif et récursif Intelligence-Design-Choix(-Exécution), invite à la réitération, à la planification et à la remise en question de la planification selon l'expérimentation, autant par les heuristiques que par les algorithmes.

**Smith et Lewis :*****Rendre saillantes les tensions latentes, séparer, intégrer, ré-essayer***

Smith et Lewis (2011, p. 389, Figure 3, tdr) proposent « *un modèle d'équilibre dynamique d'Organisation* » (« *A Dynamic Equilibrium Model of Organizing* »). Il s'agit de rendre saillante les tensions latentes, les accepter et de réaliser une « *résolution paradoxale [...] via des réponses itératives de séparation et intégration : choisir A, choisir B, accommoder A et B* ». En outre, ces auteurs mentionnent l'importance de la sérénité émotionnelle ou sang-froid (« *mental equanimity* »).

Ils reposent ainsi comme Argyris (cf. supra), la question de la limite aux ressentis et notamment à l'expression des émotions.

**Stoycheva :*****Explorer, tester et comparer des solutions variées***

Stoycheva et al. (2002) observent que « *les descriptions des processus créatifs [...] comprennent en général aussi bien la génération d'idées que leur évaluation et leur sélection [...]. Les modèles de résolution [...] distinguent les étapes d'appréhension du problème (définition de la nature du problème à résoudre), de production des idées (exploration de pistes variées et test de différentes approches) et de leur évaluation (comparaison entre différents choix possibles, évaluation des avantages et des inconvénients, choix de la meilleure solution) ainsi que la planification de la mise en œuvre des solutions.* ».

Les étapes d'appréhension du problème, de production et d'évaluation des idées se rapprochent respectivement des phases Intelligence, Design et Choix du processus de décision de Simon.

De plus, Stoycheva et al. (ibid.), comme Osborn (cf. supra), indiquent que « *ces modèles prennent en compte l'équilibre entre pensées divergente (faire de nombreuses propositions) et pensée convergente (se concentrer sur une seule possibilité).* ».

**Usunier :**

***Réfuter, falsifier, chercher des faits infirmatifs***

Usunier et al. (1993, p. 51) préconisent aux managers le précepte de réfutation que Popper préconise aux scientifiques : « *Ce conseil ne s'adresse pas uniquement aux chercheurs mais aussi aux managers, qui se préoccupent d'examiner et de comprendre ce qui se passe dans leur organisation. Selon le point de vue falsificationniste, il est du plus haut intérêt de résister à la tentation de chercher des données qui confirment la position qu'ils tiennent actuellement. En cherchant délibérément les faits infirmatifs, ils peuvent arriver à des réponses beaucoup plus rapidement. S'ils ne réussissent pas à trouver de telles preuves infirmatoires, leurs positions n'en seront que plus fortes.* ».

L'essai de réfutation (falsification, infirmation...) peut permettre d'éviter les inférences erronées et les prophéties auto-réalisatrices d'échec que le mode économie d'énergie du cerveau peut induire.

**Weick :**

***Sortir des duels, respecter les différences, hétérogénéiser les équipes***

Weick « *rejette les conceptions dualistes, comme celles qui opposent l'individu à la société, la pensée à l'action...* » (résumé par Koenig, 2009b). Mais cela ne signifie pas que Weick rejette la dualité ; cela signifie qu'il rejette le fait d'en rester au stade de la conception de la dualité.

Weick propose ainsi de passer au stade de l'utilisation de la dualité, en appliquant le théorème de la variété requise d'Ashby (1956, p. 202 ; reformulé Wybo, 2012, p. 84) : « *le nombre et la qualité des acteurs [...] deviennent des variables cruciales [pour] la détection et la correction d'anomalies [...]. Nous ne parlons pas de spécialistes isolés [ :] nous parlons d'équipes hétérogènes de gens différents avec suffisamment de respect mutuel* » (Weick, 1988, p. 312-313).

Ainsi, la construction de sens dans l'action (*sensemaking, enactment, enaction*) se fait ou doit se faire avec de la variété, qui répond au « problème » de faible diversité (variété) des stratégies de décision (cf. supra : explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction, p. 223).

*Autres auteurs :**Engouement pour la culture du paradoxe en sciences de gestion*

Tous les auteurs qui montrent un engouement pour la culture du paradoxe en sciences de gestion (cf. supra, p. 216), préconisent au moins implicitement les raisonnements constructifs.

Certains de ces auteurs sont remobilisés dans ce point (raisonnements constructifs, auteurs principaux) ; d'autres de ces auteurs sont simplement rappelés comme suit : Altshuller, Altshuller et Seredinsky, Aznar, Bennis, Fayard et Blondeau, Guedri et al., Grimand et al., Koenig, Martinet, Michalko, Ragaigne et al..

### **3.3.2. Terrain Archives :**

#### **Validation moyenne de l'hypothèse**

#### **– Constatation de la « double proportion » des routines défensives par rapport aux raisonnements constructifs**

Les résultats bruts du Terrain Archives, c'est-à-dire les prises de parole des soixante dirigeants en situation de travail, ainsi que leurs interprétations, ou justifications de classification, sont présentés par ailleurs dans cette section (terrain archives – cf. infra : tableau III.3.3.2.).

Le Terrain Archives valide moyennement l'hypothèse.

Le Terrain Archives a permis de constater la « double proportion » des routines défensives (anti-esprit de contradiction) par rapport aux raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction).

Il y a presque deux fois plus de routines défensives que de raisonnements constructifs : les routines défensives représentent environ deux tiers (63%), et les raisonnements constructifs environ un tiers (37%), des prises de parole de soixante dirigeants en situation de travail (numérotés de 1 à 60).

Cependant, le Terrain Archives, n'a pas permis de déterminer, et ce n'était d'ailleurs pas l'ambition, dans quelle mesure les routines défensives ou les raisonnements constructifs contribuent à l'efficacité ou l'inefficacité du processus de décision (intitulé des hypothèses descriptives/consécutives). En d'autres termes, il n'a pas été possible de corrélérer, et cela n'a d'ailleurs pas été recherché, les routines défensives ou les raisonnements constructifs, avec les performances, non-performances ou contre-performances du processus de décision.

En rappel, selon la littérature (cf. supra : compréhension psychosociologique, routines défensives, aperçu général, p. 226), les routines défensives contribuent sans aucun doute à l'inefficacité du processus de décision. En d'autres termes, dans la littérature, la corrélation est considérée comme forte entre les routines défensives et l'inefficacité du processus de décision.

Sur 60 prises de paroles de dirigeants :

- 29 sont classées plutôt en routines défensives (D) ;
- 14 sont classées plutôt en raisonnements constructifs (C) ;
- 15 sont classées à la fois en routines défensives et raisonnements constructifs (double classification), car elles comprennent une part équivalente des deux classes (DC) ;
- 2 prises de paroles n'ont pas pu être classées (non-classification), ni en routines défensives, ni en raisonnements constructifs (?).

---

Pour le calcul des pourcentages des routines défensives et raisonnements constructifs :

- les 15 prises de paroles en double classification, ont été reclassées à part égale en routines défensives (+7,5) et raisonnements constructifs (+7,5) ;
- les 2 prises de paroles en non classification n'ont pas été comptabilisées ;

Le résultat du calcul en nombre et pourcentage est le suivant :

58 (60 - 2) prises de paroles de dirigeants comptabilisées = 100%

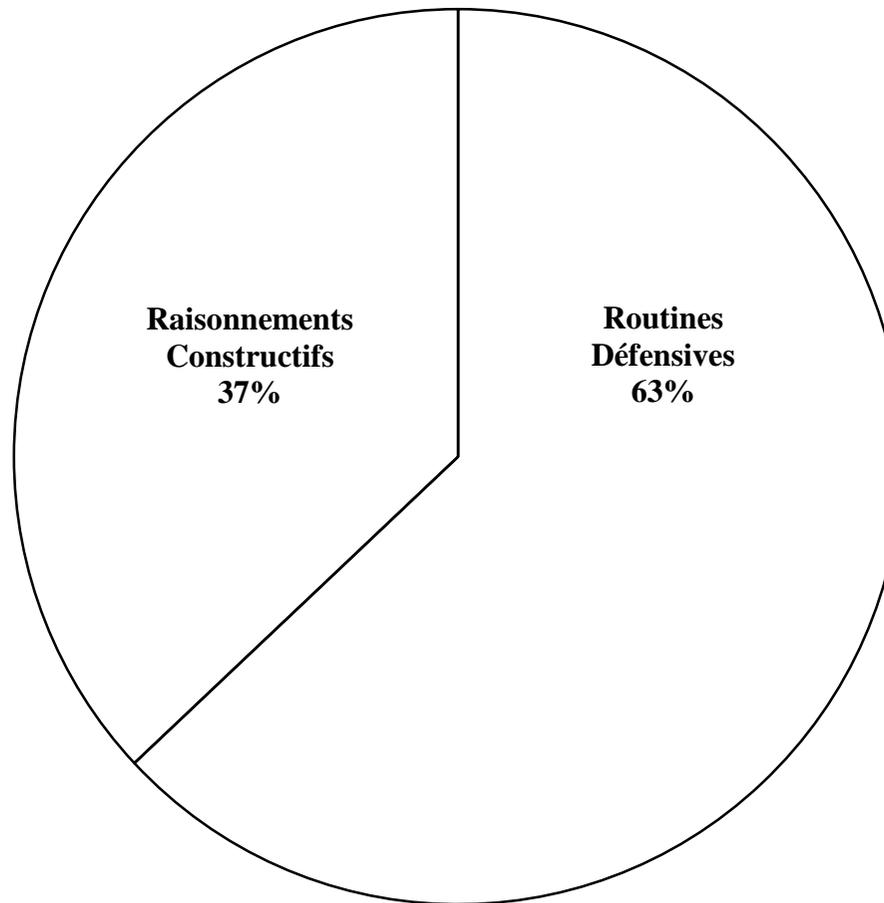
Dont : 36,5 (29 + 7,5) « routines défensives » = 63%

21,5 (14 + 7,5) « raisonnements constructifs » = 37%

Ce résultat de calcul en pourcentage est illustré par ailleurs (cf. infra : figure III.3.3.2.).

En conclusion et transition avec les hypothèses prescriptives (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil paradoxal, p. 318) : il convient de diminuer la proportion des routines défensives et d'augmenter la proportion des raisonnements constructifs, par l'utilisation d'un modèle-outil paradoxal.

**Figure. III.3.3.2.**  
**Répartition des prises de parole de soixante dirigeants en situation de travail**



**Tableau III. 3.3.2. Routines défensives versus raisonnements constructifs des prises de parole de dirigeants en situation de travail : Terrain Archives – 60 mini-cas en observations-participantes à posteriori**

N° Dirigeant/Entreprise	<p align="center"><b>Prises de parole de dirigeants en situation de travail à l'attention d'un ou plusieurs employés en présence du participant-observateur (auteur de la thèse)<sup>1</sup></b></p> <p><sup>1</sup>Les employés sont : généralement, des stagiaires ou des salariés subordonnés du dirigeant ; exceptionnellement, des salariés de même niveau hiérarchique que le dirigeant, ou des prestataires de services. Le participant-observateur est l'un des stagiaires, salariés ou prestataires de services (agent indépendant ou consultant-formateur).</p>	Classifications : D   C   DC   ?	<p align="center"><b>Interprétations des prises de parole</b></p> <p align="center">–</p> <p align="center"><b>Justifications des classifications<sup>2</sup></b>  <b>par le participant-observateur (auteur de la thèse) :</b>  <b>D : plutôt routine Défensive</b>  <b>C : plutôt raisonnement Constructif</b>  <b>DC : routine Défensive et raisonnement Constructif</b>  <b>? : ni routine Défensive, ni raisonnement Constructif</b></p> <p><sup>2</sup>Les interprétations/justifications sont réalisées d'après la littérature (cf. supra : compréhension psychosociologique, routines défensives vs. raisonnements constructifs, p. 225 ; cf. annexes, tableau différenciateur, p. 709)</p>
1.	<p>« Mes supérieurs me reprochent de faire de l'épicerie, parce que je passe soit disant trop de temps au guichet avec les clients, pour des opérations simples que le client pourrait faire tout seul au distributeur [automatique de billets]. Je leur réponds que l'accroche se fait au guichet pour vendre des produits financiers par la suite. Le distributeur lui ne fait pas d'accroche, il n'est pas capable de dire au client qu'il aurait intérêt à ouvrir un nouveau compte, à placer son argent, à faire un emprunt. Et même si le distributeur en était capable, le client ne lui ferait pas autant confiance qu'à nous, et il ne passerait pas forcément à l'acte pour prendre un RDV. Mes supérieurs ne veulent rien entendre. Ils me répondent que le marketing direct, les mailings</p>	D	<p>Le dirigeant perçoit plusieurs injonctions contradictoires en suspens (non-explorée, non-exploitée, non-traitée, non-gérée, non-valorisée... dans l'intérêt général). Ces doubles contraintes sont constituées par ses convictions personnelles vs. les ordres de sa hiérarchie, au sujet de la relation client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contact face à face (guichet) par lui-même vs. contact à distance par l'intermédiaire d'une machine (distributeur) ou d'une autre personne (téléprospection) ;</li> <li>- éthique client vs. performance commerciale.</li> </ul>

	<p>et le phoning vont faire ce travail d'accroche et que nous on aura qu'à faire notre travail de vendeur lors des RDV qui auront été pris pour nous auparavant. Je pense que rien ne remplace le contact humain et personnalisé en face à face avec des conseillers que le client connaît depuis longtemps. Et puis ça doit coûter cher tous ces mailings et ces appels téléphoniques, alors que moi il me suffit de prendre RDV quand je vois le client derrière le guichet, et quand je l'estime utile. Car il faut aussi savoir que ça fait déjà plusieurs années qu'on nous demande de faire du chiffre et d'atteindre des objectifs à tout prix, en vendant des produits financiers dont les clients n'ont pas besoin. Ce n'est vraiment pas facile pour moi d'essayer de satisfaire ma hiérarchie, et en même temps de rester honnête avec mes clients qui sont devenus des amis depuis longtemps. »</p>		
2.	<p>« Les connaissances et le savoir-faire de l'entreprise ne doivent pas rester dans la tête des gens. Il faut les écrire quelque part. Comme ça, si des personnes viennent à manquer, les personnes qui les remplacent peuvent retrouver l'information et faire continuer l'activité de l'entreprise. Malheureusement on n'a pas le temps, on nous laisse pas le temps de le faire. »</p>	D	<p>Le dirigeant perçoit une double contrainte en suspens (non-explorée, non-traitée, non-gérée, non-valorisée... dans l'intérêt général) au sujet des savoirs.</p> <p>Cette double contrainte est constituée par sa conviction personnelle vs. les ordres de sa hiérarchie : formalisation-enregistrement des savoirs vs. autres priorités (non-mentionnées)</p>
3.	<p>« Ce qui compte c'est d'essayer de bien s'entendre avec tout le monde, ne pas dire de mal des autres, rester de bonne humeur, aider les autres quand ils ont des problèmes mais éviter de les embêter avec nos difficultés. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant est favorable à des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- routines défensives : complaisance, attitude positive systématique (dissimulation des sentiments négatifs) ;</li> <li>- et à des raisonnements constructifs : bienveillance, solidarité (altruisme).</li> </ul>
4.	<p>« Max [employé de l'entreprise] a un trop fort potentiel pour notre entreprise. D'accord il a prouvé qu'il pouvait nous être très utile pendant son CDD. Et ce serait bénéfique pour notre</p>	C	<p>Le dirigeant protège l'intérêt particulier de l'employé à long terme, au dépend de l'intérêt à court terme de l'entreprise, et dans l'intérêt à long terme de l'entreprise :</p>

	<p>entreprise de le garder. Mais pour combien de temps ? Max est venu chez nous parce qu'il avait besoin de travailler. Il n'a pas conscience de son talent et qu'il peut espérer beaucoup mieux ailleurs. On ne va pas lui faire croire qu'il a intérêt à rester chez nous, alors qu'une brillante carrière l'attend certainement ailleurs. »</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dirigeant ne devra pas réinvestir dans le recrutement et la formation d'un remplaçant si l'employé prend conscience ultérieurement de sa valeur et quitte l'entreprise.</li> <li>- L'employé gardera une bonne image de l'entreprise et pourra en être le prescripteur...</li> </ul>
5.	<p>Le dirigeant à l'attention d'un prestataire : « On a déjà beaucoup d'informations sur notre marché par notre réseau habituel, mais je voudrai savoir ce que vous pouvez trouver par vos propres moyens, pour comparer et voir si vous obtenez les mêmes informations ou non. Après tout on est peut-être passé à côté de quelque chose d'intéressant. Et s'il faut que l'on revoie notre stratégie et bien on la reverra. »</p>	C	<p>Le dirigeant recherche la contradiction : il accepte de ne pas tout savoir et de se remettre en question.</p>
6.	<p>Un dirigeant de l'entreprise (à l'attention d'employés) : « Les étudiants en École de Commerce ont la grosse tête. Les profs leur font croire qu'ils savent tout, qu'ils sont plus forts que les autres, qu'ils vont être les maîtres du monde, qu'ils en savent plus que ceux qui travaillent depuis des années. Quand ils arrivent en entreprise, il faut qu'ils commencent par faire preuve d'humilité, qu'ils commencent par écouter, par apprendre de ceux qui ont une véritable expérience professionnelle avant de vouloir tout changer dans l'entreprise. »</p> <p>Un autre dirigeant de la même entreprise dans un autre lieu et à un autre moment, mais à l'attention des mêmes employés : « Les étudiants stagiaires doivent être traités comme tous les autres employés de l'entreprise. Il faut leur donner les moyens</p>	D	<p>Les employés perçoivent une double contrainte au sujet de l'importance à accorder aux différentes catégories de personnel : ancienneté/expérience vs. nouveauté/inexpérience.</p> <p>Les employés n'évoquent pas la contradiction au deuxième dirigeant, sans doute par peur d'un conflit dont ils pourraient faire les frais.</p>

	d'apprendre et les écouter. Ils ont forcément quelque chose à apporter, un regard extérieur qu'on n'a pas, étant donné que l'on a la tête dans le guidon tous les jours. »		
7.	« Cela ne sert à rien que je passe mon temps à t'expliquer. Montre-moi que tu as compris. Mettons-nous en situation, joue ton rôle et moi je jouerai le rôle de ton interlocuteur, pour voir ce que cela donne. Et on corrigera le tir au fur et à mesure si besoin. »	C	Le dirigeant évite le flou, l'ambiguïté, l'imprécision, l'incompréhension... que des explications abstraites (générales, théoriques...) même exemplifiées, sans mise en situation (mise en pratique) pourraient générer. Une petite expérience, comme un petit dessin, vaut parfois mieux qu'un long discours...
8.	[A l'occasion d'une session de formation en sécurité] « Vous devez prendre conscience de tous les inconvénients de ne pas respecter les consignes de sécurité : vous risquez d'avoir un accident, cet accident peut être grave, vous pouvez rester paralysé. S'il vous arrive un accident, au début vous pourrez trouver cela sympa de ne plus travailler, de vous reposer, de recevoir des indemnités, de voir les copains qui viennent vous rendre visite à la maison ou à l'hôpital, d'avoir votre épouse aux petits soins avec vous. Mais après, au bout d'un certain temps, vous serez seul avec votre handicap, vos amis et vos proches ne seront pas toujours là, vous vous considérerez comme un fardeau, et vous regretterez profondément votre ancienne vie. Tout cela parce que vous n'avez pas respecté les consignes de sécurité, pour rattraper un retard, pour accélérer la cadence, pour jouer au dur devant vos collègues ou par flemme tout simplement. Et même parce qu'un chef incompetent ou qui n'aura pas assez conscience de la sécurité vous en donnera l'ordre. ».	C	Le dirigeant évoque assez clairement (même s'il pourrait être encore plus explicite) la double contrainte auxquelles les employés doivent faire face : ordre d'un supérieur/productivité/rendement vs. sécurité. Le dirigeant donne des exemples d'inconvénients, et même des exemples d'avantages, des accidents que les personnes causent à elles-mêmes (mais, il omet d'évoquer les conséquences d'un accident causé à un tiers).

9.	<p>[À l'attention d'un employé qui prétend manquer de motivation parce qu'il ne sait pas ce que le dirigeant envisage pour l'avenir de la société. Paroles de l'employé perçues comme « aimables » par l'observateur vs. paroles du dirigeant perçues comme « agressive » par l'observateur.]</p> <p>« Quoi ?! Tu veux savoir ce que j'envisage de faire dans l'avenir concernant l'entreprise ?! En quoi ça te regarde ?! Ce n'est pas tes affaires !... Qu'est-ce que c'est que ces histoires ?! Tu n'as pas besoin de savoir ce que je veux faire pour être motivé ! Maintenant, j'ai du travail à faire et toi aussi, alors au boulot ! ».</p> <p>[L'employé obtempère sans rien dire et regagne son poste de travail.]</p>	D	<p>Le dirigeant dissimule ses intentions au sujet du projet d'entreprise (il cache sa vision) ; il fait preuve d'agressivité (colère) quand un employé lui demande de révéler ses intentions ; il clôt son monologue (il empêche le dialogue).</p> <p>Le dirigeant laisse l'employé face à deux doubles contraintes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation vs. Méconnaissance de la vision de l'organisation (être motivé sans connaître le projet d'entreprise).</li> <li>- Prise de parole vs. silence (en cas d'insatisfaction)</li> </ul>
10.	<p>[À l'attention d'un commercial]</p> <p>« Maintenant que le client est acquis, que la prospection est faite et qu'il faut juste le fidéliser, c'est plus facile pour toi, donc du coup j'ai décidé de te payer moins, je vais diminuer ta commission de 3%. »</p> <p>[L'agent commercial proteste en disant que ce n'est pas ce qui était prévu au départ de la collaboration.]</p> <p>« On n'avait rien écrit à ce sujet. De toute façon je ne te laisse pas le choix. Si tu n'es pas content c'est pareil. »</p>	D	<p>Le dirigeant prend une décision sans consultation préalable de l'employé concerné.</p> <p>Le dirigeant change unilatéralement les règles de la transaction (échange, collaboration...) à son unique profit.</p> <p>Un sentiment d'injustice, de trahison et de perte de confiance en la personne du dirigeant doit probablement envahir l'esprit de l'employé.</p> <p>L'employé perçoit certainement la double contrainte suivante : investissement/implication dans le travail vs. imprévisibilité/injustice de traitement.</p>
11.	<p>[À l'attention d'un commercial. Paroles perçues comme autoritaire par l'observateur.]</p> <p>« Qu'est-ce que vous venez vendre vous aujourd'hui ! ? On a tous quelque chose à vendre tous les jours ! Et pour y arriver il faut se bouger, il faut frapper aux portes, s'accrocher, ne pas</p>	D	<p>Le dirigeant n'incite pas à l'échange (dialogue).</p> <p>Il dicte des principes généraux mais ne donne pas de trucs ou astuces précis (concrets) pour réussir.</p> <p>Il insiste uniquement sur la question de la motivation.</p> <p>Il ne cherche pas d'autres raisons (explications).</p>

	<p>s'arrêter, jusqu'à ce que ça marche ! Qu'est-ce que vous croyez !? Qu'en jouant les touristes de la vente ça va marcher !? »</p> <p>[Le commercial ne dit rien.]</p>		<p>Il ne cherche pas à comprendre pourquoi l'employé serait éventuellement démotivé.</p>
12.	<p>[À l'attention d'un professeur]</p> <p>« Vous n'êtes pas ici pour être aimé par les élèves. Vous êtes ici pour les éduquer. S'ils vous aiment tant mieux. Sinon tant pis. L'essentiel est de leur donner l'éducation dont ils ont besoin, et notamment de leur apprendre la justice. Ce qui ne vous empêche pas de les aimer d'ailleurs, même si eux ne vous aiment pas. Un jour ils apprécieront ce que vous avez fait pour eux. Votre exemplarité contribuera à la réussite de votre fonction d'enseignant. Les expériences des uns servent rarement aux autres. Il faut que chacun fasse sa propre expérience pour finalement reconnaître, ou non, que les plus anciens avaient raison. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant émet des idées plutôt générales, sans exemple.</p> <p>Mais il priorise deux objectifs (contraintes) : appréciation de la part du public en formation vs. éducation du public en formation. Pour atteindre l'objectif prioritaire, le dirigeant donne un moyen-solution : exemplarité du formateur</p> <p>La priorisation des objectifs et la proposition d'un moyen-solution devrait aider l'employé à ne pas être pris dans une double contrainte.</p>
13.	<p>[À l'attention d'un commercial]</p> <p>« Voici ton fichier de prospects, toutes les commandes que tu pourras prendre parmi ces prospects te permettront d'augmenter ta commission, en plus de ton salaire fixe. ».</p> <p>[Après quelques semaines, à l'attention du même commercial...]</p> <p>Il se trouve que tu as démarché un très grand compte sans le savoir. C'est nous au niveau de la direction qui allons-nous en occuper désormais. On a plus d'expérience pour ce genre de client. »</p> <p>[Le commercial acquiesce sans rien dire.]</p>	D	<p>Le dirigeant change unilatéralement les règles du jeu en cours de parcours.</p> <p>Il fait comme si de rien était : comme s'il était juste (normal) de retirer un important prospect à un commercial sans discussion, ni compensation.</p> <p>L'argument de l'expérience est insuffisant pour justifier le changement de règles aux dépens de l'employé et aux profits du dirigeant.</p> <p>Le dirigeant n'incite pas au dialogue (à la contradiction) et ne propose pas à l'employé d'exprimer son opinion.</p> <p>Et l'employé qui n'ose sans doute pas faire part de sa désapprobation, doit percevoir une double contrainte :</p>

			implication/investissement dans le travail vs. injustice/imprévisibilité de traitement.
14.	<p>[À l'attention d'une équipe commerciale]</p> <p>« Le meilleur vendeur du mois c'est Jean ! Félicitations Jean ! C'est toi qui a le plus vendu, en nombre de produits et en chiffre d'affaires ! Vous pouvez prendre exemple sur Jean, je n'avais jamais vu faire auparavant ce qu'il a fait aujourd'hui pour réussir une vente ! »</p> <p>[Le commercial apprécie mais confiera plus tard à un collaborateur qu'il trouve injuste de ne pas avoir une rémunération supérieure aux autres commerciaux étant donné qu'il est le meilleur vendeur du mois]</p>	D/C	<p>Le dirigeant donne une reconnaissance sociale (immatérielle) à l'employé, sans reconnaissance financière (matérielle).</p> <p>Ce qui contrarie l'employé, lui fait ressentir un sentiment d'injustice, et le met dans une double contrainte : réussite/performance vs. indifférenciation de récompense pécuniaire.</p> <p>Le dirigeant n'invite pas l'employé à détailler sa meilleure façon de faire (<i>best practice</i>) : le dirigeant reste dans les généralités.</p>
15.	<p>[A l'attention du comité de direction]</p> <p>« Nous devons avoir recours à un expert extérieur pour nous aider à rédiger notre questionnaire d'étude. Et nous acceptons finalement de devoir rédiger des questions plus neutres, qui ne soient pas trop orientées pour servir notre cause, car sinon on risque d'être perçus comme des gens malhonnêtes, et on risque aussi de décrédibiliser l'étude en se faisant critiquer ouvertement lors de la présentation publique des résultats. »</p>	C	<p>Le dirigeant reconnaît ses torts, accepte de devoir enquêter à charge et à décharge, même si ce n'est pas uniquement pour une question d'éthique, mais aussi et surtout dans l'intérêt de son organisation.</p>
16.	<p>« J'évite tous les sujets pour lesquels je ne vois pas de gros profits ou au moins de petits profits immédiats. Si je peux m'éviter de penser à quelque chose, c'est toujours ça de gagner. Le temps que ça prend et l'énergie aussi que ça coûte pour penser plus ou moins consciemment à des problèmes, c'est préjudiciable. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant élude des sujets (questions, problèmes...) qui ne paraissent pas à priori profitables sans doute sur un plan financier.</p> <p>L'argent (avoir) dépasse la connaissance (savoir) ; ce qui est plutôt défensif.</p> <p>Cependant, le réflexe de quantification est plutôt constructif.</p>
17.	<p>« J'ai toujours fait attention à ma dentition et à mon sourire. Je savais que ce serait un bon moyen pour obtenir ce que je veux.</p>	D/C	<p>Le dirigeant accorde plus d'importance à l'apparence (le paraître) qu'à la connaissance (le savoir de l'être).</p>

	<p>Votre apparence de manière générale vous aide à lever bon nombre d'obstacle qui se présentent à vous, ou plutôt qui ne se présentent pas parce que vous avez le sourire et la bonne apparence. C'est mon père qui en premier m'a dit : « je ne sais pas si tu vas réussir tes études et si tu seras intelligente, mais en tous cas avec le sourire que tu as, si tu sais en prendre soin, tu iras loin. ».</p>		<p>Il cherche sans doute toujours à se montrer sous son meilleur jour ; ce qui peut l'empêcher d'exprimer des désaccords (généralement utiles à l'apprentissage). Cependant, le soin accordé à sa personne, le respect de soi peut être le reflet du respect accordé à l'autre...</p>
18.	<p>« Quand on a besoin d'une personne pour une courte période, on préfère l'embaucher en CDD de six mois, comme cela on a une période d'essai d'un mois pour tester la personne et s'en séparer si elle ne fait pas l'affaire. Avec un CDD d'un mois ou trois mois, la période d'essai est trop courte. On fait rarement des CDI directement, avec période d'essai d'un mois ou trois mois, même si on pense avoir besoin de la personne durablement. »</p>	D	<p>Le dirigeant anticipe le pire, même quand les signaux sont positifs...</p>
19.	<p>« On reconnaît qu'il y a eu une erreur de recrutement de notre part. Lors de l'entretien d'embauche on n'a pas assez précisé qu'il fallait des connaissances informatiques spécifiques en plus du savoir-faire commercial. Mais comme on ne veut pas investir pour former la personne que l'on a récemment embauchée, on va la licencier pendant sa période d'essai. Par contre, on va lui verser une indemnité supplémentaire, à laquelle nous ne sommes légalement pas tenus, pour compenser notre erreur. Même si le candidat s'est bien vendu lors de l'entretien, il ne nous a pas menti. On a oublié d'aborder certains points assez précisément. Et surtout on a oublié de le tester en situation. C'était notre responsabilité. Le candidat ne doit pas trop en souffrir. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant reconnaît ses torts, prend ses responsabilités et s'engage à dédommager la personne qui en pâtit. Cependant, le dirigeant aurait pu se concerter avec la personne concernée et/ou avec ses collaborateurs avant de prendre sa décision. Il n'invite pas à la contradiction et à la recherche d'autres options.</p>

20.	<p>[Le dirigeant affiche l'épithète suivante dans les locaux de l'entreprise]  « Avancez, prenez des initiatives, allez de l'avant, vous pourrez toujours vous excuser après ! »  [Des employés se plaignent entre eux de devoir en réalité « toujours » s'excuser après avoir pris des initiatives qui ne donnent jamais satisfaction]</p>	D	<p>Le dirigeant crée une double contrainte pour ses employés : prendre des initiatives vs. présenter des excuses.  L'intention était sans doute d'encourager la prise de risque, de dédramatiser les erreurs et les excuses.  Mais les employés semblent (de fait ou par leur interprétation) essuyer des reproches et être affectés par la nécessité de s'excuser systématiquement, tout du moins tant qu'ils n'osent pas évoquer directement la question avec leur dirigeant.</p>
21.	<p>« Ma crise cardiaque va me servir de leçon, je vais ralentir le rythme. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant se remet en question.  Mais pourquoi attendre la catastrophe pour changer.  La provocation par anticipation du changement (proactivité) quand tout va bien est plutôt une caractéristique ou une conséquence d'un raisonnement constructif, alors que la réaction par imprévision au changement (réactivité) quand tout va mal est plutôt une caractéristique ou conséquence de routine défensive.</p>
22.	<p>[Une dispute éclate entre deux dirigeants (directeur général vs. directeur commercial) devant des employés qui n'interviennent pas]  Le directeur commercial : Il faut positionner le produit beaucoup plus haut de gamme qu'il ne l'est aujourd'hui, il faut construire une marque et surtout ne pas faire de promotion !  Le directeur général : Mais bien sûr, et en attendant comment on fait pour écouler la production !? Et bien en faisant des promos, voilà tout ! Je n'ai pas de leçons à recevoir de vous !  Quand vous aurez mon expérience on en reparlera !  [La dispute se poursuit pendant plusieurs minutes, le ton est perçu par le participant-observateur comme extrêmement</p>	D	<p>Les sentiments et émotions sont exprimés sans modération, et sans métacommunication : dire « je suis en colère » vs. laisser exploser sa colère.  L'affectif et le ressentiment personnel prend le dessus sur le cognitif et le respect personnel.  Il y a tout de même un débat, qui reste inaudible car, paradoxalement, « le volume est trop élevé ».  Mettre des chiffres sur papier pour estimer la balance économique d'un choix plutôt qu'un autre aurait pu aider, au lieu de rester dans une argumentation non quantifiée.</p>

	agressif, au point de phagocyter complètement le fond éventuel de l'argumentation.]		
23.	<p>[Un échange entre deux dirigeants, le père et son fils.]</p> <p>Le dirigeant fils :</p> <p>« Tu es toujours sur mon dos en train de surveiller ce que je fais et à mettre en doute tout ce que je veux faire ! Je suis même obligé de te demander ta signature quand je veux faire un chèque ! »</p> <p>Le dirigeant père :</p> <p>« Heureusement que je suis là pour éviter tes erreurs. Si je n'étais pas là, la boîte aurait déjà coulé depuis longtemps par ta faute ! »</p>	D	<p>Le dirigeant fils semble avoir les inconvénients du dirigeant sans les avantages : il est tenu responsable des supposées erreurs de gestion, mais ne peut décider et mettre en œuvre les décisions sans l'assentiment de son père.</p> <p>Il semble être dans une double contrainte par rapport à son père : accusé de mauvaise gestion vs. obligé de gérer avec permission (« père-mission »).</p> <p>En d'autres termes, il a une responsabilité officielle, mais il est « infondé de pouvoir » officieux.</p> <p>Le Père ne veut sans doute pas lâcher son bébé (son entreprise) à son autre bébé (son fils).</p> <p>Le Père peut facilement se défaire des contre-performances de l'entreprise en accusant son fils qui a le titre de dirigeant sans en avoir les pouvoirs.</p>
24.	« Notre père n'a plus que la fonction de responsable des achats. Il ne dirige plus l'entreprise. Il nous a laissé les reines [à nous ses fils]. C'est un peu comme s'il était un consultant au sein de l'entreprise. On le consulte toujours, mais on décide toujours de tout. »	C	<p>[Coïncidence chronologique, contrairement à l'entreprise précédente...]</p> <p>Le dirigeant historique (le Père) sait laisser sa place aux nouveaux dirigeants (ses fils), qui pratiquent, au moins tacitement et d'après leur témoignage, la « consultation de la sagesse ».</p> <p>Les nouveaux dirigeants ont le droit de prendre les décisions et le devoir d'en assumer les conséquences.</p>
25.	« La déduction fiscale pour des services d'aide à la personne [à son domicile] est un réel avantage méconnu par le grand public. En plus pour l'instant il n'y a pas de concurrence, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de prestataires agréés comme nous, on devrait	C	<p>Le dirigeant change publiquement d'avis.</p> <p>Il laisse s'exprimer spontanément un employé qui le contredit.</p> <p>Il n'en prend pas ombrage.</p> <p>Il demande aux autres de s'exprimer.</p>

	<p>en profiter pour prendre des parts de marché. Lançons une opération de porte à porte pour faire signer des contrats... »</p> <p>Un employé : le manque de notoriété de la mesure fiscale, et le manque de notoriété de notre entreprise auprès de prospects qui ne sont pas des clients rend le porte à porte difficile à réussir. Il faut commencer à vendre ce système auprès de nos clients qui nous connaissent et qui ont confiance pour enclencher un bouche à oreille. Le dirigeant : « Je suis d'accord, faisons plutôt comme cela, les autres qu'est-ce que vous en pensez ?... »</p> <p>[les autres employés présents acquiescent]</p>		
26.	<p>« Je pars à la retraite dans un an. Mes responsables auraient tout de même pu me faire participer à l'entretien d'embauche de mon remplaçant. C'est quand même moi qui vais devoir le former, lui donner mes trucs, astuces et mes contacts. Si je ne m'entends pas avec lui, ça ne va pas me donner envie de l'aider à prendre ses fonctions. »</p>	D	<p>Le dirigeant semble frustré et non-reconnu (non-respecté, écarté...) par sa hiérarchie qui ne l'a pas sollicité pour recruter son successeur.</p> <p>Il peut être tenté de bâcler la transition.</p> <p>À lui de parler de ce désagrément à ses supérieurs hiérarchiques pour obtenir éventuellement une reconnaissance à posteriori, et faire cesser le ressentiment.</p>
27.	<p>« Notre production tourne au ralenti. Le carnet de commande ne se remplit pas... Je ne voulais pas diriger cette entreprise. C'est mon père qui m'a obligé. Moi ce que je voulais faire c'était de la gymnastique à haut niveau. Mais il m'en a empêché, maintenant je me retrouve à essayer de faire tourner cette foutu boîte... »</p>	D/C	<p>Le dirigeant ose exprimer ce qu'il ressent. En restera-t-il à la plainte et à l'apitoiement sur son sort, ou prendra-t-il des mesures pour s'en sortir ? Ne serait-ce que se confier plus formellement à des personnes référentes (cadres, piliers, anciens...) de l'entreprise pour chercher des solutions...</p>
28.	<p>« Pour vendre nos services nous allons faire des courriers nominatifs directement au PDG des plus grandes entreprises françaises. Nous allons utiliser l'exemple du PDG de TOTAL qui risque la prison et dont la réputation est entachée, c'est le cas de le dire, par la catastrophe de l'ERIKA [le pétrolier affrété</p>	D/C	<p>Est-ce une routine défensive ou un raisonnement constructif que d'utiliser un élément majeur des routines défensives, à savoir l'égo, pour vendre une prestation ?</p>

	<p>par TOTAL qui a provoqué une marée noire sur les côtes de Bretagne]. Nous allons dire à ces PDG qu'ils prennent tous les jours le même risque que le PDG de TOTAL si une catastrophe survient pendant le transport de leurs marchandises, matériels ou matières premières. C'est vrai et ils l'ignorent certainement, c'est un point du droit des transports qui est méconnu. Ça va forcément les faire réagir. Leur dire qu'en cas de problème grave ce n'est pas simplement leur entreprise qui va payer des dommages et intérêts mais c'est aussi eux, les PDG, en tant que personnes physiques, qui risquent d'aller en prison, cela ne va pas les laisser indifférents. »</p>		
29.	<p>Le Dirigeant à l'attention d'un prestataire de conseil – résumé de la prise parole :</p> <p>Le dirigeant pose des questions précises à partir de situations concrètes rencontrées dans l'entreprise. Il veut connaître les risques juridiques liés aux pratiques actuelles de l'entreprise. Le prestataire de conseil répond à toutes les questions, alors qu'il n'a pas encore vendu de missions au directeur. Le directeur semble surpris par les réponses du prestataire et l'encourage à développer son propos. Le dirigeant ponctue ses phrases par des « Ha bon ?... Vous croyez ?... Vraiment ?... ». Il prend des notes et demande également à un de ses collaborateurs de prendre également des notes en complément. [Le dirigeant ne passera pas commande au prestataire]</p>	D	<p>Le dirigeant et le prestataire se sont mis certainement involontairement dans une situation inéquitable. Cette iniquité profite au dirigeant qui semble récupérer une information précieuse pour son entreprise à moindre coût, sans rémunérer l'expert qui la lui donne.</p>
30.	<p>« Pour faire notre recommandation à nos clients on réfléchit, on va acheter à la FNAC les livres en vogue sur le sujet, on fait des micros-trottoirs, on anime des groupes de discussions, on demande à SECODIP ou à SVP de nous fournir de la doc, de</p>	D	<p>Le dirigeant oblitère des moyens d'informations, tels que les publications scientifiques, probablement sans savoir qu'ils existent.</p>

	<p>faire de la pige de presse grand-public, ou de la pige des pubs TV... Mais bon de toute façon, on commence par briefer les créatifs par rapport à ce qu'on pense être le plus intéressant étant donné notre expérience, et c'est à partir du moment où les créatifs trouvent un concept de pub intéressant, que l'on passe le plus clair de notre temps sur la stratégie, pour vendre le concept qui a été trouvé par les créatifs au client ».</p>		<p>Il y a dans une certaine mesure une inversion du processus de création publicitaire. La stratégie publicitaire sert plus à vendre (justifier) qu'à inspirer la création, contrairement à ce qui est prétendu au client-annonceur, qui croit à tort que la création est le produit de la stratégie. Mais le client-annonceur est-il vraiment dupe ? N'est-ce pas un jeu de dupe ?</p>
31.	<p>Le Dirigeant commercial à l'attention de l'employé : « Je t'ai dit de ne pas hésiter à provoquer nos clients et à leur rentrer un peu dedans. Mais ils se sont plaints parce que tu es allé trop loin. Maintenant il faut arrêter si ce n'est pas trop tard... » L'employé : « Je suis surpris de ce changement mais ok je fais ce que tu me dis... » Le Dirigeant général à l'attention du même employé quelques semaines plus tard : « Je n'ai pas une bonne nouvelle. Je suis désolé mais je suis obligé de te licencier, tu aurais dû venir me voir plus régulièrement pour me tenir au courant de ce qu'il se passait et pour que je te conseille au mieux. Je t'avais dit lors de ton embauche qu'il ne fallait pas que tu hésites à venir me voir. » L'employé : « Je ne voulais pas donner l'impression que je ne pouvais pas me débrouiller seul ou laisser supposer à la directrice commerciale [dirigeant commercial] que je jouais les espions ou les balances. Et puis je faisais ce que la directrice</p>	D	<p>Les dirigeants semblent avoir mis l'employé (qui s'est laissé mettre) dans plusieurs doubles contraintes, dont il n'a pu se sortir (dont il n'a pu être sorti) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provoquer les clients vs. risquer d'être licencié pour avoir provoqué trop ou pas assez les clients ;</li> <li>- Jouer les espions, les dénonciateurs vs. être franc, bienveillant, avoir une éthique ;</li> <li>- Être autonome vs. paraître incompetent.</li> </ul>

	commerciale me demandait. Je ne pensais pas que cela aurait ces conséquences et que le client avait autant de pouvoir. La directrice commerciale m'a envoyé en première ligne et elle m'a lâché quand je me suis fait tirer dessus. »		
32.	« On sait que nos produits d'entretiens et désodorisants ont une certaine toxicité. Mais peu savent jusqu'à quel point. Et peu cherchent à le savoir. En tous cas, la plupart des personnes qui travaillent chez nous évitent d'utiliser nos produits à leur domicile... Au sein de notre agence de communication, certaines personnes ont trop critiqué nos méthodes de travail. Alors on s'est réuni pour en parler, on a donné notre avis sur chaque personne de l'équipe au sein de l'agence, et on a demandé que Paul soit licencié. Celui-là il aurait mieux fait de se taire ou de se faire des alliés au sein de notre société avant de critiquer ouvertement certaines de nos pratiques. »	D	Le dirigeant et d'autres membres de l'entreprise vendent des produits qu'ils ne consomment pas, par crainte pour leur santé. Ils ne veulent pas connaître le risque exact. Ils ne veulent pas faire face à la réalité. Chercher à savoir si les produits sont réellement toxiques, les mets en porte à faux vis-à-vis de leur hiérarchie qui peut les licencier ou bloquer leur évolution de carrière : test d'hypothèse, recherche de preuve vs. perte d'emploi (première double contrainte). Et savoir si les produits sont réellement toxiques, les mets en porte à faux vis-à-vis de leur conscience morale qui peut les inciter à démissionner : éthique client vs. performance commerciale et perte d'emploi (seconde double contrainte).
33.	« La publicité auprès d'une cible c'est un peu comme un train qui passerait en gare sans s'arrêter et qu'il faudrait tout de même réussir à prendre au passage. Si le train passe à 20 kms heure et que vous courez à 10 km heure, vous ne l'aurez pas. Donc soit vous êtes capable et vous avez les ressources de courir à 20 kms heure et vous l'aurez certainement, encore faut-il bien se positionner, avoir la bonne accroche et la bonne technique pour effectuer votre saut, créatif... Soit il vaut mieux ne pas essayer courir et ne pas dépenser inutilement vos ressources pour essayer de toucher quelque chose que vous n'avez aucune chance d'avoir. »	?	Le dirigeant donne des conseils pour réussir en publicité...

34.	<p>Le directeur du magasin à l'assistant chef de rayon (sur un ton qui semble « énervé ») :</p> <p>« Vous voyez les rayons vides et vous ne les remplissez pas, alors qu'on vous en avait donné l'ordre, vous trouvez ça normal ! ? C'est quand même le minimum quand on veut bosser dans la grande distribution ! ? »</p> <p>L'assistant chef de rayon :</p> <p>« Un autre chef de rayon m'avait demandé de mettre des antivols sur d'autres produits, je ne pouvais pas tout faire en même temps. Et puis je les ai quand même rempli en parti les rayons, en plus de tous les antivols. »</p> <p>Le directeur du magasin :</p> <p>« C'est parce que vous n'êtes pas assez rapide. Nous on veut des gens qui dépotent. Si vous avez ce tee-shirt sous votre chemise, c'est que vous avez froid parce que vous ne devez pas vous bouger assez. Tout le monde vous dit que vous n'êtes pas fait pour ce métier, alors décidez vous-même de mettre fin à votre période d'essai ! »</p> <p>L'assistant chef de rayon :</p> <p>« Je pense que vous vous trompez, je souhaite continuer. »</p> <p>Le directeur du magasin :</p> <p>« Et bien dans ce cas, c'est moi qui prends la décision de mettre fin à votre période d'essai. Vous êtes viré. C'est terminé. On en reste là. »</p>	D	<p>Le dirigeant (directeur de magasin) questionne de manière accusatoire. Si l'employé ne fait pas tout ce qu'on lui demande, c'est qu'il est à priori incompetent. Le dirigeant ne cherche pas à quantifier le travail effectué pour remettre éventuellement en cause son postulat de départ, qui est peut-être fondé sur (ou conforté par) un détail vestimentaire.</p> <p>L'employé (assistant chef de rayon) s'est trouvé face à deux ordres simultanés qui lui sont apparus contradictoires : achalander les rayons, performance commerciale, chiffre d'affaires vs. empêcher le vol, marge commerciale.</p> <p>De plus l'employé est poussé à la démission, sans doute pour éviter au dirigeant de se justifier vis-à-vis de sa propre hiérarchie.</p>
35.	<p>Le dirigeant à un commercial (sur un ton qui semble énervé) :</p> <p>« Faites exactement ce que je vous dis, ne vous posez pas de questions. »</p> <p>Le commercial :</p>	D	<p>Le dirigeant met l'employé (commercial) dans une double contrainte : éthique client, vérité vs. performance commerciale, mensonge.</p>

	<p>« Mais là vous me demandez de mentir au client. »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Ça n'a aucune importance, ça va permettre de faire la vente. Je vous répète de faire ce que je vous dis un point c'est tout ! Et puis autre chose, ne venez pas en chaussure de sport travailler au bureau. »</p> <p>Le commercial :</p> <p>Mais on ne voit jamais les clients, tout se passe au téléphone, je ne vois pas en quoi ça dérange ? Et puis en plus Pierre [un autre commercial], il vient en chaussure de sport. Pourquoi c'est différent pour moi ?</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Ne vous occupez pas des autres, occupez-vous de ce que je vous dis. Maintenant ça suffit, au travail ! Je ne vous paie pas pour discuter ! »</p>		<p>Le dirigeant donne des ordres qui ne font pas sens pour l'employé.</p> <p>Le dirigeant fait deux poids deux mesures entre les employés, sans expliquer le traitement perçu comme inéquitable.</p> <p>Le dirigeant ne répond pas aux objections de l'employé, coupe court à la discussion et demande à l'employé d'obéir aux ordres sans (se) poser de questions.</p>
36.	<p>Le dirigeant :</p> <p>« On ne peut pas reconduire votre contrat car nous sommes rachetés par un groupe qui nous ordonne de ne pas renouveler les contrats à durée déterminée. Pourtant nous sommes satisfaits de votre travail. On garde des gens incompetents en CDI et on se débarrasse de gens compétents en CDD. C'est malheureux mais c'est comme cela. Je suis vraiment désolé. Tout ce que je peux faire c'est augmenter vos frais de déplacement pour vous permettre d'avoir une sorte de prime indirecte. »</p> <p>L'employé :</p> <p>« Je vous en suis très reconnaissant, même si j'aurai préféré conserver mon poste. »</p>	C	<p>Le dirigeant reconnaît une absurdité de l'organisation dont l'employé fait les frais.</p> <p>Le dirigeant ne semble pas beaucoup se battre pour faire changer les choses.</p> <p>Le dirigeant est plutôt réactif que proactif.</p> <p>Mais le dirigeant offre une compensation originale, inattendue, et favorable à l'employé qui l'apprécie.</p> <p>Le dirigeant fait ainsi preuve de créativité et d'improvisation ; ce qui peut le qualifier « d'improactif ».</p>

37.	« Nous avons déjà mis en place la démarche « Lean 6 sigma », aujourd'hui on nous propose une démarche qui sera certainement plus performante mais je ne veux pas perturber nos équipes avec une nouvelle méthode pour l'instant. Je ne veux pas les changer d'une méthode qui a des inconvénients mais vis à vis de laquelle nos équipes sont habituées et plutôt satisfaites. »	C	Le dirigeant reconnaît une contradiction et justifie en partie son choix : probabilité de performance supérieure, coût du changement, perturbation des équipes vs. quasi-certitude de performance inférieure, économie de continuité, satisfaction des équipes. Le dirigeant aurait pu prendre le temps d'essayer de quantifier les probabilités et les coûts des deux options, au lieu de se fier à sa première impression/intuition (qui est parfois voire souvent juste).
38.	« Être directeur général cela ne signifie pas simplement que l'on a le grade de général des armées. Général cela signifie qu'il faut s'y connaître un peu dans tous les domaines. Il faut être polyvalent, sans être un expert en tout. Il faut au moins avoir de bonnes bases dans toutes les fonctions de l'entreprise pour pouvoir déléguer, faire confiance, mais sans non plus avoir une confiance aveugle, il faut quand même pouvoir vérifier ce que l'on nous raconte. »	?	Le dirigeant donne une définition de la fonction de directeur général...
39.	« Il faut arrêter de faire peur aux gens pour essayer de les convaincre de quoi que ce soit, leur vendre un produit, les faire accomplir une tâche. Ce n'est pas parce que la peur est un levier puissant qu'il faut nécessairement l'utiliser. Ou alors il faut mettre du rationnel derrière. Il faut dire, expliquer, démontrer en quoi la peur est justifiée. Stop au fantasme ! »	C	Le dirigeant refuse de motiver les personnes par la peur, qu'il s'agisse d'un client ou d'un employé, sauf à étayer les allégations de risque par des éléments factuels... Le dirigeant inclut-il le principe de précaution dans ce qu'il appelle « rationnel » ?... En tous cas, les indices de doutes éventuels devraient être communiqués en toute transparence, sans minoration ni exagération.
40.	Un prestataire à l'attention du dirigeant : « Je propose que nous fonctionnions sous la forme d'un échange de points de vue. »	D	Le dirigeant ne veut pas à priori une relation équitable avec le prestataire. Le dirigeant réagit par l'agressivité à une proposition d'équité.

	<p>Le dirigeant (sur un ton qui semble énervé) :</p> <p>« Dites-nous ce que vous avez à nous dire ! Montrez-nous ce que vous avez à nous montrer ! Et nous on verra ensuite si on vous dit quoi que ce soit en retour ! Ce n'est pas parce que vous nous donnez des informations que nous on doit forcément vous donner notre avis ! »</p>		<p>La relation est voulue et affichée déséquilibrée : d'une position de dominant à une position de dominé.</p> <p>Au moins les choses sont claires : il n'y a pas d'ambiguïté.</p>
41.	<p>Le dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« Si vous voulez vous faire connaître au travers de notre organisme consulaire, si vous voulez faire partie de nos listes d'intervenants, vous pouvez organiser une conférence sur vos activités en faisant venir des dirigeants qui témoigneront en votre faveur. Vous ne serez pas rémunéré. Les dirigeants non plus. Il faudra aussi nous expliquer plus en détail en quoi consiste votre activité. Pour que l'on comprenne bien ce que vous faites et comment vous le faites aussi très précisément. Il faudra aussi nous présenter les dirigeants à l'avance. Il faudra qu'ils viennent nous rencontrer avant la conférence. »</p> <p>Le prestataire :</p> <p>« Je pense que c'est déjà à la limite de l'injuste que j'organise gratuitement une conférence avec vous. Mais en plus vous me demandez de vous former, de vous ouvrir mon carnet d'adresse et de faire déplacer des dirigeants d'entreprises deux fois sans aucun dédommagement. Vous n'en avez pas conscience mais je pense que ce que vous me demandez est aberrant. »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Puisque vous le prenez comme cela. Nous ne voulons plus rien avoir à faire avec vous. »</p>	D	<p>Le dirigeant propose un accord qui paraît injuste au prestataire. Le dirigeant propose une forme de paiement de droit d'entrée au prestataire.</p> <p>À la limite, pourquoi pas ?</p> <p>Mais ce droit d'entrée paraît dissimulé, et surtout disproportionné, en tous cas du point de vue du prestataire, qui lorsqu'il exprime son opposition, reçoit une fin immédiate de non-recevoir, sans possibilité d'élucider le désaccord.</p>

42.	<p>Le dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« J'en ai ras le bol de devoir gérer les problèmes des uns et des autres ! Il y en a toujours un qui se plaint de quelque chose. Et on travaille trop, et on n'est pas assez payé...C'est toujours la même rengaine. Maintenant les gens ils veulent tout, tout de suite et en faire le moins possible. Moi je ne regarde pas mes heures et à la fin du mois je me paye avec ce qui reste. Ça devient impossible de faire mon travail, de vendre des véhicules et de gérer les clients. Je passe trop d'énergie à écouter mes employés se plaindre de tout et n'importe quoi. J'ai l'impression qu'ils me cherchent des histoires en permanence. »</p> <p>Le prestataire :</p> <p>Organisez-vous régulièrement des entretiens individuels ou des réunions collectives pour dialoguer ?</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Non, on n'a pas le temps de faire ça, on en parle comme ça quand l'occasion se présente... »</p>	D	<p>Le dirigeant se « plaint de plaintes » de ses employés.</p> <p>Les employés se plaignent d'une injustice qu'ils perçoivent et le dirigeant se plaint des plaintes qu'il estime injustes.</p> <p>Le dirigeant souhaite que ses employés aient le même état d'esprit d'entrepreneur que lui.</p> <p>Mais le dirigeant pense que formaliser le dialogue individuellement et collectivement est une perte de temps : il croit qu'en parler rapidement « entre deux portes » devrait suffire.</p> <p>Le dirigeant n'utilise pas d'arguments précis pour étayer ses propos.</p> <p>Le dirigeant généralise, se polarise, ne nuance pas ses propos.</p> <p>Le dirigeant n'évoque pas (et ne connaît peut-être pas) par exemple la charge de travail quantifiée effective de ses employés.</p> <p>Il reconnaît tout de même qu'il s'agit de son impression, et ouvre éventuellement la voie à la vérification...</p>
43.	<p>Le Dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« Je dois renouveler mon concept d'association de dirigeant d'entreprises, pour continuer à être subventionné par la région alors que tout fonctionne bien comme cela. J'y ai réfléchi pendant des heures, mais je n'ai rien trouvé de spécial. Qu'en pensez-vous ? Qu'est-ce que je peux faire ? »</p> <p>Le prestataire :</p> <p>« Il faut vous privatiser, les dirigeants d'entreprises qui font partie de votre réseau associatif paieront volontiers une cotisation puisqu'ils sont satisfaits de vos services. Et la région</p>	C	<p>Le dirigeant reconnaît avoir une difficulté et accepte de demander de l'aide.</p> <p>Il reconnaît également avoir été moins compétent à un moment donné.</p> <p>Il reconnaît en somme une forme de vulnérabilité.</p> <p>Il reconnaît ne pas avoir pensé à sortir du cadre du problème qu'il s'était fixé au départ, pour trouver la solution.</p> <p>Il commence à remettre en question sa façon de raisonner...</p>

	<p>pourra même vous proposer de nouvelles subventions pour ne pas se couper complètement d'un réseau d'acteurs économiques dynamique et autonome. »</p> <p>Le Dirigeant :</p> <p>« C'est une excellente idée. Comment n'y ai-je pas pensé avant ?... »</p>		
44.	<p>« On m'a retiré mon permis de conduire. Du coup, je me suis retrouvé à faire un trajet conduit par l'un de mes cadres. À cette occasion, il m'a avoué que si notre entreprise tournait mal depuis un certain temps, c'était selon lui parce qu'il y avait une guerre entre deux de mes directeurs. J'en n'avais aucune idée. Il faudrait que j'ai une sorte d'espion en permanence au siège de mon entreprise pour me tenir au courant de ce qu'il se passe pendant mon absence, et même quand j'y suis d'ailleurs, car je ne peux pas tout voir, ni tout entendre. »</p>	D	<p>Le dirigeant a besoin d'un concours de circonstances pour être informé d'une cause éventuelle d'un dysfonctionnement important.</p> <p>Des dirigeants-subordonnés (directeurs) dissimulent leur conflit. Le dirigeant n'a certainement pas donné à ses employés assez de moyens formels d'expressions ouvertes (transparentes) des dysfonctionnements, pour que les employés soient en mesure de lancer naturellement des alertes.</p> <p>Le conflit n'a pas été anticipé, le conflit traîne, et le moyen que le dirigeant a l'intention de mettre en œuvre pour régler le conflit est dissimulé (un espion).</p> <p>Le dirigeant prend tout de même conscience des limites de ses moyens d'information interne.</p>
45.	<p>Le dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« Merci pour votre travail. J'y vois plus clair maintenant. Je ne suis pas surpris. Vos recommandations me confortent dans les idées que j'avais. Maintenant je vais me débrouiller pour mettre en œuvre par moi-même les recommandations. Je n'ai vraiment pas besoin de vous pour m'y aider. »</p> <p>Le prestataire :</p> <p>« Je vous déconseille de mettre en œuvre des recommandations sans accompagnement extérieur. Il y a toujours des choses à</p>	D	<p>Le dirigeant a fait appel à une aide extérieure mais s'en sépare très vite dès qu'il croit avoir compris ce qu'il faut faire...</p> <p>Il reprend le réflexe de se suffire à lui-même.</p> <p>Il ne prend pas la responsabilité de l'échec de la mise en œuvre des recommandations.</p> <p>Il rejette la responsabilité sur le prestataire.</p> <p>Il a oublié, consciemment ou inconsciemment, qu'il était d'accord avec les recommandations, et qu'il a négligé les</p>

	<p>adapter par rapport aux recommandations de départ quand on passe à la mise en œuvre. Ou au contraire il y a des choses qu'il ne faut surtout pas changer malgré les résistances. Vous avez aussi besoin d'aide pour prendre du recul pendant la phase de mise en œuvre, pas seulement pendant la phase de diagnostic. »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Mais non, je vais très bien y arriver tout seul. Ne vous inquiétez pas. »</p> <p>Le dirigeant quelques mois plus tard à l'attention du prestataire :</p> <p>« Ça n'a pas marché tout ce que vous m'avez dit de faire ! »</p>		<p>avertissements (alertes) de menaces (risques) de leur mise en œuvre sans accompagnement.</p>
46.	<p>Le dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« Au début nous étions trois ou quatre dans la société. Nos premiers ouvriers mangeaient avec nous le midi. On partageait nos vies. Ils étaient devenus nos amis. Et se sont toujours des amis d'ailleurs. C'est mon épouse [responsable administrative] qui leurs préparait leurs repas et leurs gamelles à l'époque. Aujourd'hui, il y a des nouveaux qui ne comprennent pas qu'ils soient traités un peu différemment des anciens. Les anciens n'acceptent pas de se faire commander par les nouveaux ou d'être confrontés à de nouvelles manières de travailler sur les chantiers. »</p>	D	<p>Le dirigeant traite de manière différencié ses employés ; ce qui est perçu comme une injustice par certains.</p> <p>Le dirigeant n'assume peut-être pas ses choix tacites de différence de traitement.</p> <p>Le dirigeant n'a pas osé ou voulu s'expliquer ou se justifier publiquement.</p> <p>Le dirigeant n'a peut-être pas trouvé les mots pour dire.</p> <p>Par exemple, il aurait pu dire : « Si certains ont un régime de faveur, c'est normal, c'est assumé, c'est comme s'ils bénéficiaient d'une prime d'ancienneté et de loyauté à l'entreprise ».</p> <p>Le dirigeant aurait dû aussi poser des limites précises et concrètes en donnant des exemples, concernant cette forme de discrimination positive : où s'arrête le sur-droit de certains par rapport aux autres ?</p>

47.	<p>Le dirigeant de l'association :</p> <p>« Nous défendons des valeurs de tolérance, d'humanisme, de dialogue, d'équité, de curiosité et d'esprit critique. C'est dans notre ADN depuis le début. On est très attentif à cela. »</p> <p>Le Dirigeant à un membre de l'association :</p> <p>« Nous avons décidé que tu ne ferais plus partie de notre association car tu remets trop en cause nos manières de faire. »</p> <p>Le membre de l'association :</p> <p>« Mais vous auriez pu me proposer d'en parler avant de décider sans moi ? »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Peut-être mais c'est comme ça. »</p>	D	<p>Le dirigeant prône la liberté d'expression et exclue sans discuter un membre qui s'est soit disant trop exprimé.</p> <p>Il y a une contradiction (incohérence) entre le professé (l'officiel) et l'usage (officieux).</p> <p>Le dirigeant ne s'en rend pas compte et a peu de chances de s'en rendre compte, étant donné qu'il remet en cause implicitement la liberté d'expression qui pourrait justement l'amener à remettre en cause ses incohérences sur la liberté d'expression.</p> <p>On est dans un cercle vicieux...</p>
48.	<p>« On peut toujours chercher la petite bête et améliorer la communication ou le processus de vente. Mais pendant que l'on fait ça, on ne vend pas. Alors commençons par faire avec ce qu'on a. Commençons par vendre un peu. Et après on verra si on consacre à nouveau du temps ou du budget à perfectionner les choses... J'ai refusé que Dupont entre dans le capital de notre société parce qu'il allait nous empêcher de faire ce que l'on voulait, on allait toujours avoir des comptes à lui rendre et il ne serait jamais content. Il aurait fallu faire comme il dit sans arrêt. Si je me suis lancé comme créatrice d'entreprise ce n'est pas pour avoir un petit chef au-dessus de moi. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant explique ou justifie ses choix de non-perfectionnement temporaire et d'indépendance financière.</p> <p>Mais il ne quantifie pas le gain ou la perte de ses choix.</p> <p>Il n'invite pas non plus qui que ce soit à la contestation.</p> <p>Il semble rétif aux conseils qui pourraient représenter une forme de prise de pouvoir.</p>
49.	<p>« Je passe des nuits à ne pas dormir en me demandant comment je vais organiser la production du lendemain. Je me dis que je vais mettre telle personne à tel machine. Telle autre personne à telle autre machine. Et que ça devrait pouvoir le faire comme ça. Et le lendemain quand j'arrive au boulot, on m'apprend</p>	D	<p>Le dirigeant est pris dans une double contrainte : s'il demande de l'aide, s'il se montre vulnérable, sa hiérarchie refuse de l'aider et le juge incompetent ; vs. s'il ne demande pas d'aide, il n'arrive pas à livrer les commandes, sa hiérarchie le réprimande et le juge incompetent.</p>

	<p>qu'il y a untel et untel d'absent. Alors là je me dis : ce n'est pas possible ; tout est à refaire. Je reçois des appels de la direction en me disant qu'il faut livrer, que des commandes sont en attentes depuis trop longtemps. Je leur dis mais comment je fais, je manque de personnel. Et là on me répond : « c'est ton problème, c'est toi qui est responsable de la production ». Et là je me dis que je suis vraiment dans la merde. Je me sens seul face au problème. En plus, j'ai l'impression que l'on met en doute mes compétences si je dis que je n'y arrive pas. En plus, on refuse de m'aider. Et si je n'y arrive pas, on m'en fait le reproche. Dans tous les cas, je suis perdant. »</p>		
50.	<p>« J'en ai marre de ne plus faire mon métier de boucher. Depuis quelques années, j'arrive à 6H00 du matin et il faut que j'attende 10H00 pour toucher aux couteaux. Et encore quand j'y touche. Maintenant la viande arrive toute prête en barquette, on a plus qu'à la mettre en rayon. L'activité coupe se réduit comme une peau de chagrin. On nous demande de remplir des formulaires sur ordinateur pour faire des statistiques, de réceptionner, de vérifier, d'étiqueter, de reconditionner, de mettre en rayon, de gérer les plannings des uns et des autres. On m'a fait monter en grade pour une centaine d'Euros par mois et j'ai des tas d'emmerdes en plus. Il faut que je rende des comptes sans arrêt. Il faut tout le temps se justifier : par des écrits, par des entretiens. Et si ça ne marche pas comme la direction le souhaite, c'est sur moi que ça retombe. Je fais plus vraiment mon métier de boucher qui consiste à choisir la viande, conseiller le client, lui découper ce qu'il veut. Je fais de la paperasserie et de la réunionite. Et j'ai beau leur dire en haut</p>	D	<p>Le dirigeant a été promu et laissé à un poste qui ne lui convient pas.</p> <p>Les contraintes de son nouveau poste ne lui ont pas été exposées clairement, ou bien elles ont évolué depuis sa promotion.</p> <p>Le dirigeant ressent une injustice entre son supplément de rémunération (relativement faible) et son supplément de responsabilité (relativement fort).</p> <p>Il ne se sent pas écouté ou tout du moins pas entendu.</p> <p>Sa hiérarchie laisse pourrir la situation, élude le problème et invite même le dirigeant à la démission, au lieu de chercher des solutions : reprise de son ancien poste, partage des tâches administratives...</p> <p>Sa hiérarchie pourrait essayer d'expliquer ou justifier les causes profondes, buts ultimes et gains réels le cas échéant, du changement de système de gestion, au lieu de se contenter de réponses lapidaires toutes faites.</p>

	lieu, on dirait qu'ils n'en ont rien à foutre. On me dit que c'est comme ça, c'est le métier qui a évolué et qu'il n'y a rien à faire et que si je ne suis pas content la porte est grande ouverte ».		
51.	« Nos formations commerciales, il faut que ce soit aussi l'occasion de se retrouver, de créer de la cohésion, de faire du team-building, que les gens puissent participer, donner leur avis. On ne veut pas faire juste de la technique de vente enseignée de manière directive. On voudrait que chacun en garde un bon souvenir. C'est pour cela que l'on aimerait un service de type livre souvenir qualitatif, relié avec des images, des photos, des idées émises par chacun lors de la formation. Même si les idées ne sont pas toutes bonnes, c'est bien qu'elles soient reprises dans le livre souvenir. »	C	Le dirigeant veut être participatif. Pour le dirigeant, l'objectif de performance sociale importe autant que l'objectif de performance économique. Il veut que les idées non-choisies soient tout de même retenues, en les formalisant sur un support écrit imagé. Attention aux idées émises qui peuvent rester lettres mortes : le dirigeant ne mentionne pas le dispositif d'explication (justification) du choix ou non-choix des idées...
52.	Le dirigeant à un prestataire : « Je fais tout moi-même. Je sélectionne les produits bios. J'élabore les formules. Je supervise la fabrication. Les grandes marques n'ont pas autant d'exigence que moi vis-à-vis des matières premières et de la fabrication. Et pourtant, je vais avoir du mal à me faire ma place. On ne fait pas confiance à une petite boîte comme la mienne. C'est dommage. Je suis persuadé que mes produits sont au moins aussi bons que ceux des grandes marques. Je sais bien que les grandes marques dépensent des millions en communication pour leur notoriété et leur image. Les distributeurs se disent aussi qu'avec plus de personnes aux commandes de l'entreprise, il y a moins de risques de fabrication, de livraison, et de dépôt de bilan. Il faudrait lever des capitaux pour grossir un peu et communiquer en conséquence. Mais cela me fait peur de lever des capitaux, je	D/C	Le dirigeant reconnaît sa vulnérabilité. Il avoue ses peurs, ses difficultés personnelles. Il pèse le pour et le contre. Il croit savoir ce qu'il faudrait faire, mais ne se sent pas capable de le faire. Il ose se confier et demander de l'aide. Cependant, il ne tente pas spontanément de chiffrer la quantité et la probabilité de gain et de perte du dilemme auquel il fait face : rester petit et risquer de ne pas percer vs. grossir, perdre son indépendance et risquer d'être dépassé par l'ampleur de la tâche. Le dirigeant ne tente pas non plus spontanément de chercher une troisième voie en sortant du cadre-dilemme qu'il se pose.

	ne me sens pas capable de gérer une entreprise de plus grande envergure et devoir rendre des comptes à des actionnaires. »		
53.	<p>Le dirigeant :</p> <p>« Je suis vraiment désolé, c'est le directeur de formation qui aurait dû vous dire dès le départ que vous n'aurez pas un contrat de salarié mais de prestataire, et donc que vous serez payé en honoraire sur présentation de facture et non en salaire. »</p> <p>L'employé (formateur) :</p> <p>« Le statut et la rémunération que vous me proposez sont moins intéressants que promis par le directeur de formation. J'ai déjà donné des dizaines d'heures de cours depuis plusieurs semaines en attendant mon contrat de travail. »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Notre règlement nous interdit de faire autrement. Encore une fois je suis désolé pour le malentendu. Par contre vous pouvez toujours prendre le statut d'auto-entrepreneur, comme cela vous paierez moins de charge et vous vous y retrouverez sur le montant final de rémunération. Et puis pensez à nous fournir le programme détaillé de vos cours avec le processus pédagogique, cela fait partie de vos obligations... »</p> <p>L'employé :</p> <p>« Le temps que je passe à faire ce travail est-il rémunéré ? »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« Non, ce n'est pas prévu dans nos procédures. »</p>	D	<p>Le dirigeant reconnaît l'erreur, exprime ses regrets, mais ne propose pas de compensation en contrepartie.</p> <p>Le dirigeant ne cherche pas à savoir pourquoi l'erreur s'est produite et pourquoi elle n'a pas été détectée et corrigée avant.</p> <p>Le dirigeant propose tout de même une solution, mais cette solution dégage l'organisation de ses responsabilités vis-à-vis de l'employé.</p> <p>Une charge invisible mais réelle de travail non rémunérée et confiée à l'employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la mise en place administrative de son nouveau statut professionnel,</li> <li>- l'élaboration de programmes de formation détaillés, qui peuvent servir à l'organisation et à d'autres employés ultérieurement, si l'organisation décide de se passer des services de l'employé (ce qui est plus facile étant donné le nouveau statut de l'employé).</li> </ul> <p>Il y a une forme d'injustice consciente ou inconsciente des procédures derrière lesquelles le dirigeant se réfugie sans s'en indigner.</p>
54.	<p>Le dirigeant :</p> <p>« Si une création ne te plait pas, tu dois tout de même la défendre auprès du client. Tu dois au moins dire qu'il y a quelque chose d'intéressant dans cette proposition. Tu dois</p>	D	<p>Le dirigeant tolère la contradiction, un temps seulement... Mais il reporte la discussion quand il s'agit de contredire la contradiction.</p> <p>Il demande à l'employé de ne pas être sincère vis-à-vis du client.</p>

<p>d'abord défendre les intérêts de l'agence avant de défendre les intérêts du client. L'agence doit parler d'une seule voix. Il ne doit pas y avoir des discours dissonants. Et puis tu n'es pas là pour donner des idées de création. Tu es commercial, pas créatif. Donc laisse-moi faire mon métier de créatif et fais ton métier de commercial. Et comme je suis le dirigeant de l'entreprise en plus de mon statut de directeur de création, si tu as une proposition à faire au client tu dois d'abord me la soumettre. »</p> <p>L'employé (commercial) :</p> <p>Si je suis en train de discuter avec le client et que j'ai une idée, je ne vais pas interrompre la conversation pour te demander la permission d'émettre mon idée. Je donne mon idée et j'indique que c'est sous réserve d'accord de la direction générale. D'autre part si une idée ne me plait pas je ne vais pas dire qu'elle me plait, si tu veux absolument que je la soumette au client, je dirai que c'est ton idée et je donnerai tes arguments, je ne dirai pas que ce sont les miens. Pour moi ce n'est pas un problème que l'agence montre des points de vue différents. Si tu attends de moi d'être un simple porteur de maquette, ça ne m'intéresse pas. Je ne dois pas être censuré comme cela. »</p> <p>Le dirigeant :</p> <p>« On en reparlera plus tard. Mais arrête de toujours tout contester. »</p>	<p>Il interdit à l'employé d'émettre des idées qui ne sont pas directement dans le cadre de sa fonction officielle.</p> <p>Il reproche en généralisant (« toujours », « tout ») à l'employé de pratiquer la contestation.</p> <p>Il revendique la cohérence directe et immédiate vis-à-vis du client.</p> <p>Il refuse de passer par une phase de discordance dévoilée au client.</p> <p>Cette phase pourrait pourtant constituer un moyen de conciliation (et/et), et même de synergie (par/pour), entre des intérêts antagonistes perçus (dilemme posé) : intérêt du client vs. intérêt de l'organisation.</p>
---	--

55.	<p>Le Dirigeant à l'attention d'un prestataire :</p> <p>« Vous voulez que l'on suive telle ou telle procédure de travail, vous voulez que l'on suive telle ou telle processus de communication entre nous. Par exemple, vous voulez que je ne prenne pas tous mes appels, que mon assistante ou des responsables traitent les problèmes avant de m'en parler. C'est bien gentil tout ça, mais on n'a déjà pas le temps de lire nos mails alors si en plus il faut suivre ces procédures, on s'en sort plus. Et puis vous me mettez à l'écart en quelque sorte. J'ai plus mon mot à dire. Si j'ai été élu président, c'est pas pour faire de la figuration...</p>	D/C	<p>Le dirigeant semble confondre la cause et la conséquence : ce n'est pas parce qu'il n'a pas le temps de lire ses mails qu'il ne peut pas suivre de procédures de travail ; c'est parce qu'il ne suit pas de procédures de travail, notamment le filtrage de ses appels et la délégation de certaines tâches, qu'il n'a pas le temps de lire ses mails.</p> <p>Le dirigeant a peut-être peur de ne plus être hyper sollicité et de ne plus se sentir indispensable aux yeux de ses employés : son égo est sans doute malmené.</p> <p>Le dirigeant semble résister au changement (mais toute résistance n'est pas forcément routine défensive).</p> <p>Il ose exprimer son désaccord et donne un exemple.</p>
56.	<p>« Nous sommes une entreprise innovante depuis nos origines. C'est un des maîtres mots de notre communication. Nos commerciaux visitent régulièrement nos clients. Dès qu'ils font part d'un nouveau besoin, à la R&amp;D on est dans les « starting block » et on s'y met tout de suite pour leur faire part de solutions dans les délais les plus courts du marché d'après ce que l'on sait de la concurrence. Ce qui fait que l'on n'a jamais cessé d'améliorer nos composants d'assemblage [produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise]. Aujourd'hui on veut en faire plus, on va lancer des sessions de créativité, on veut que tout le monde participe dans l'entreprise. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant est moins innovant qu'il le croit et le prétend.</p> <p>Son entreprise est peut-être très réactive, mais elle n'est pas proactive.</p> <p>Ses commerciaux sont plus des preneurs de commande en réponse à des besoins explicites de clients, que des porteurs d'idées en réponse à des besoins latents de prospects.</p> <p>Ses innovations semblent être incrémentales (progressives), plutôt que radicales (en rupture avec un cadre préétabli).</p> <p>Le dirigeant résume les améliorations de l'innovation (l'innovation de l'innovation) à la mise en place de sessions de créativité : il oublie les procédures de stockage et de sélection des idées, les dispositifs de veille ou renseignement intra-extra sectoriels...</p> <p>Mais il semble faire preuve de bonne volonté, dans l'intérêt général et avec l'intention de faire participer l'ensemble des membres de l'entreprise.</p>

57.	<p>« Quand mon comptable m'a annoncé que si on continuait comme ça, dans trois mois, on pouvait mettre la clé sous la porte, cela m'a fait un choc. Je me suis tout de suite dit qu'il fallait que je vende en urgence ma marque principale [qui comprenait des centaines de sites de ventes en ligne de pièces automobiles]. C'était la fin de la semaine, je suis alors parti dans le sud pour réfléchir. Tout s'effondrait dans ma tête. Comment avais-je pu en arriver là ? Ce n'était pas possible. Tout ce que j'avais construit à la sueur de mon front depuis 15 ans pouvait être réduit à néant. Je me suis mis à chialer comme un gosse. Et puis quand je suis rentré de week-end, j'ai tout de suite envoyé un mail à tous mes fournisseurs de pièces détachées automobiles. C'était un mail très simple : j'écrivais que j'avais l'impression de ne plus pouvoir progresser car je n'étais pas le fournisseur direct des produits que je vendais sur le net, que j'avais envie de passer à autre chose, et donc que je mettais en vente ma marque principale avec tous les sites associés. Je n'ai pas dit que j'étais en difficulté financière mais je crois que cela se savait. J'ai tout de suite eu des touches, des réponses de personnes intéressées. Lorsqu'il y en a un qui m'a téléphoné pour me dire qu'il était très intéressé mais qu'il fallait que je patiente 15 jours car il partait en déplacement, je lui ai répondu que dans 15 jours ce serait vendu. Il a alors tout de suite pris son jet privé pour venir conclure l'affaire avec moi. Une fois que l'on s'est mis d'accord sur le prix, un an de marge brute, ce qui faisait un million d'euros, nos conseillers ont dû travailler tout un week-end pour que l'on puisse signer le contrat définitif en début de semaine. »</p>	D/C	<p>Le dirigeant n'a rien vu venir ou n'a pas voulu voir venir la catastrophe.</p> <p>Il attend d'être au pied du mur pour prendre des décisions radicales.</p> <p>Il ne consulte pas les membres de son équipe.</p> <p>Il s'isole pour prendre sa décision et ne recherche pas la contradiction de tierces personnes.</p> <p>Il ne dit pas toute la vérité à son acheteur.</p> <p>Mais il se remet en question rapidement.</p> <p>Il se demande pourquoi il n'a pas détecté et corrigé les erreurs avant.</p> <p>Il ose exprimer ses émotions qui montrent sa vulnérabilité.</p> <p>Il ne s'apitoie pas pour autant sur son sort, et prend une décision qui sauve son affaire in extrémis.</p>
-----	---	-----	--

58.	<p>« J'ai commencé à faire des affaires en faisant trois prêts étudiants. Bien sûr les banquiers à l'époque ne pouvaient pas savoir que j'avais emprunté à plusieurs endroits en même temps. Il ne faut pas être radin de sa vie. C'est ce que je me répète tous les jours. J'essaye d'en faire le plus possible en prenant des risques calculés, qui me permettent de retomber sur mes pieds même si ça se passe mal. Je me laisse une marge de sécurité aussi, car il y a toujours des impondérables, des événements que l'on ne peut pas prévoir. Il ne faut jamais miser ce que l'on n'a pas les moyens de perdre. C'est pour cela que je fais toujours des propositions planchers et sans conditions suspensives. Quand les gens ont vraiment besoin de vendre et qu'ils sont pris à la gorge, ils n'hésitent pas longtemps. Parfois j'ai perdu, mais j'ai jamais perdu gros. Et puis parfois j'ai gagné et alors là c'était souvent le jackpot. Au global, je m'y retrouve toujours. Si on attend de tout savoir pour entreprendre quelque chose on ne fait jamais rien. Je commence par faire et puis je me forme en agissant. Il faut faire et en faisant se faire. C'est aussi quelque chose que je me répète souvent. Aujourd'hui si je voulais je pourrai m'arrêter de bosser, j'en ai mis suffisamment de côté, mais ça m'amuse de continuer à faire des affaires. Il faut bien s'occuper... ».</p>	D/C	<p>Le dirigeant semble par principe faire un calcul intérieur conscient, à défaut d'un calcul extérieur formel, de la probabilité d'occurrence d'une opportunité ou d'un risque.</p> <p>Il associe à cette probabilité le chiffrage estimatif de la quantité (montant) qu'il peut (en toute probabilité) gagner dans le meilleur des cas (au mieux) et perdre dans le pire des cas (au pire).</p> <p>Le dirigeant se fixe une limite qui lui permette de « rebondir » en cas d'occurrence du pire : « ne pas miser ce que l'on ne peut pas se permettre de perdre ».</p> <p>Mais le dirigeant a des pratiques illégales (utilisation de plusieurs prêts étudiants pour financer un projet entrepreneurial) et à la limite de la moralité (faire des profits sur la misère d'autrui).</p> <p>Il ne semble servir que son propre intérêt.</p>
59.	<p>« Je fais toujours les choses dans les règles. Parfois je suis sur la ligne du trait marquant la limite de la règle. Mais c'est exceptionnel. En faisant comme cela j'évite le coup de chauffe que je pourrai ressentir à recevoir une lettre avec accusé de réception m'informant que je suis accusé d'avoir fait quelque chose de mal. Parce que dans ce cas ça va commencer à</p>	C	<p>Le dirigeant respecte les règles (les lois) qui sont censées apporter une certaine justice (équité) à chacun ; même si le dirigeant pense plus à se protéger qu'à protéger les autres...</p> <p>Le dirigeant anticipe les conséquences des écarts par rapport aux règles.</p> <p>Il n'hésite pas à rechercher la contradiction de tierces personnes.</p>

	<p>mouliner dans ma tête, je vais envisager le pire, je sais qu'il va falloir consacrer du temps à répondre, à régler le problème, en faisant attention à ce que je dis et à ce que j'écris, pour éviter de me faire plus piéger que ce que je ne le suis déjà. De toute façon si j'ai le moindre doute je me tourne vers des collaborateurs ou des conseillers extérieurs, j'essaie de ne pas trop réfléchir seul pour m'éviter de tourner en rond. »</p>		
60.	<p>« Cela fait plus de vingt ans que je passe mon temps à étudier des ouvrages de sciences humaines, j'en fais des résumés, des synthèses, j'écris des articles et des commentaires sur tous ces sujets... Et bien pourtant, je ne pense pas que tout ce que j'ai appris dans les livres, me serve vraiment pour prendre des décisions au quotidien en tant que chef d'entreprise. C'est quand même un comble. Je connais pleins de théories et de principes produits par les plus grands esprits de ce monde, et je ne les utilise pas dans ma vie de tous les jours lorsque je gère mes équipes et mon entreprise. En tous cas je n'en ai pas l'impression ou je n'en ai pas conscience. »</p>	C	<p>Le dirigeant réfléchit sur sa réflexion : il fait preuve de réflexivité.</p> <p>Il essaie de prendre conscience du lien entre ses savoirs théoriques et ses pratiques managériales.</p> <p>Il ose évoquer sa position qu'il estime aberrante.</p> <p>Il ne cherche pas à protéger son égo et les apparences.</p>

### 3.4. SOUS-PERFECTIONNISME :

#### 2<sup>ème</sup> Usage toxique d'une Stratégie de Décision

L'emphase est mise sur un deuxième usage toxique d'une Stratégie de Décision appartenant à la catégorie « Postures cognitives » : l'insuffisance de recherche de perfection, ou « sous-perfectionnisme ».

#### 3.4.1. Littérature

##### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants sont excessivement satisfactionnistes et insuffisamment perfectionnistes<sup>1</sup> :**

- **Ils s'accrochent trop de la satisfaction et recherchent trop peu la perfection.**
- **Ils essaient insuffisamment d'optimiser les solutions satisfaisantes.**
- **Ils se contentent du « bien » au lieu d'aspérer au « mieux ».**

<sup>1</sup>Chacune des phrases suivantes reformule l'hypothèse.

En rappel (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, complexification de l'environnement décisionnel, p. 23), l'expression synthétique « grand monde » (complexe, de connaissance imparfaite) versus « *petit monde* » (simple ou compliqué mais pas complexe, de connaissance parfaite), fréquemment utilisée dans cette section (sous-perfectionnisme), est empruntée à Savage (1954).

## **b) Définition de l'hypothèse**

### **i. Sous-Perfectionnisme et Optisatisfactum**

- **Sous-Perfectionnisme :**  
**Insuffisance de recherche de perfection**

Le perfectionnisme est une Stratégie de Décision neutre par nature, sans connotation positive ni négative à priori, comme toutes les Stratégies de Décision (cf. résultats, hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, p. 200) ; même si dans le langage courant l'expression « être perfectionniste » est parfois connotée négativement.

Le perfectionnisme est la recherche de perfection qui peut y mener ou qui peut mener au perfectionnement (amélioration, *amelioratum*...). En rappel (cf. résultats, hypothèses descriptives/explicatives, rationalité strictement limitée, rationalité limitée, aperçu général, p. 182), dans une acception large, le terme « perfection » est synonyme de : maximalisation, maximisation, maximum, meilleur, mieux, optimisation, optimum...

Au contraire, le satisfactionnisme est la recherche de satisfaction. En rappel également (*idem supra*), dans une acception large, le terme « satisfaction » est synonyme de : acceptable, bien, bon, contentement, convenable, *satisfecit*, *satisfactum*, suffisance, valable...

Le sous-perfectionnisme est l'insuffisance de recherche de perfection ; et l'excès de recherche de satisfaction.

- **Optisatisfactum**

Le terme « optisatisfactum », ou « optisatisfaction », contraction d'optimum (optimisation) et *satisfactum* (satisfaction), est un terme inventé par l'auteur de cette thèse, pour désigner l'essai bref (éphémère, de courte durée...) d'optimisation de décision satisfaisante (donnant satisfaction).

Le décideur qui réalise un optisatisfactum « ne se satisfait pas » d'un *satisfactum*, et tente de le dépasser en visant l'optimum. Mais à défaut d'atteindre l'optimum, le résultat attendu (niveau d'aspiration, utilité espérée...) par le décideur est un *amelioratum*. En bref, avec un optisatisfactum, on vise l'optimisation, à partir de la satisfaction, pour atteindre au moins l'amélioration.

En d'autres termes, réaliser ou pratiquer un optisatisfactum revient à rechercher l'optimisation « un temps soit peu » (au moins durant une petite période, ne serait-ce que pendant une courte durée...) et « un tant soit peu » (au moins une petite quantité, ne serait-ce qu'un peu...).

En d'autres termes encore, l'optisatisfactum est une forme non-extrême (non-poussée) de perfectionnisme.

## ii. Rechercher le « bien » versus rechercher le « mieux »

Des questions sont sous-jacentes à l'hypothèse.

- « **Le mieux est-il l'ennemi du bien ?** »

Selon le proverbe français, « le mieux est l'ennemi du bien ».

Ce proverbe se traduit en anglais par « *when it works don't fix it* », qui peut se retraduire littéralement en français par « quand ça marche, ne répare pas » (cf. infra : De Bono, Munier).

Ce proverbe équivaut à l'adage sportif : « on ne change pas une équipe qui gagne », qui fait le lien entre la faiblesse de perfectionnisme, ou la faiblesse de perfectionnement, et la faiblesse de proactivité et d'innovation.

Mais est-ce vraiment le cas ?... La recherche du mieux est-elle toujours l'ennemi du bien, ou est-elle parfois, voire souvent, l'ami du bien ?... L'optisatisfactum augmente-t-il l'efficacité du processus de décision (RSIPD) ?...

- **Doit-on faire « de son mieux » ou « pour le mieux » ?**

Les parents ou les managers prodiguent respectivement à leur enfant ou subordonné les encouragements suivants : « fait de ton mieux ! » ou « fait du mieux que tu peux ! ». Cette première paire d'encouragements ressemble mais n'équivaut pas à la paire : « fait pour le mieux ! » ou « fait du mieux possible ! ». Entre ces deux paires d'encouragements, il y a une légère nuance de signifiant qui peut avoir une lourde conséquence de signifié.

La première paire d'encouragements est susceptible d'être interprétée comme une injonction de « bien » : la personne encouragée doit s'arrêter de chercher l'amélioration quand elle croit être arrivée à la limite de ses propres possibilités (endogènes) ; et pousse plutôt au satisfactionnisme. La deuxième paire d'encouragements est susceptible d'être interprétée comme une injonction de « mieux » : la personne encouragée doit s'arrêter de chercher l'amélioration quand elle croit être arrivée aux limites des possibilités extérieures à elle-même (exogène) ; et pousse au perfectionnisme.

Si l'encouragement « fait du mieux possible ! » est privilégiée, son association avec le proverbe « le mieux est l'ennemi du bien » peut être perçue comme une injonction contradictoire par le décideur, qu'il soit enfant ou subordonné. Ce qui risque d'entraîner son indétermination pour un niveau d'aspiration ou une utilité espérée ; puis son indécision, c'est-à-dire l'incapacité à faire un choix et à s'y tenir ; et enfin son éternelle insatisfaction. En plus de cette injonction contradictoire, une autre cause peut avoir les mêmes effets : l'incertitude de jugement de valeur de la décision (cf. infra).

- **Comment être certain que l'on fait « bien » ou « mieux » ?**

Simon (1947/1983, p. 70) définit le « *qualificatif rationnel accompagné des adverbes [...] objectivement [et] subjectivement* », entre autres qualificatifs. Le jugement de valeur d'une décision est toujours incertain objectivement et subjectivement dans un monde complexe. Selon le proverbe, « la perfection n'est pas de ce monde ». En d'autres termes, dans un monde complexe, l'optimum est inatteignable, sauf très exceptionnellement par hasard et sans certitude (cf. infra : tableaux des niveaux d'aspiration). Mais le « mieux » au sens d'amélioration, et même le « bien », ne sont pas non plus de ce monde complexe, dans la mesure où on ne peut en juger avec absolue certitude.

### **Incertitude objective**

Dans un monde complexe, l'objectivité du « bien » et du « mieux » est incertaine. On ne peut y objectiver avec certitude une bonne décision ou une meilleure décision. Les caractéristiques des variables d'un monde complexe, permettent d'atteindre le satisfactum ou l'amélioratum, à défaut d'optimum, mais empêchent de les juger comme tel avec certitude.

Cette incertitude objective de la valeur de la décision, existe surtout au moment où la décision est prise, avant qu'elle soit mise en œuvre ; puisque la décision n'a pas été mise à l'épreuve des faits, puisqu'on ne peut que prévoir et non voir son résultat.

Mais même après l'avoir mise en œuvre et à l'épreuve des faits, on ne sait jamais avec certitude : si la décision que l'on a prise, et dont on voit les bons résultats à un moment et selon des critères précisément donnés, ne mènera pas vers des résultats décevants par la suite ; ou s'il n'aurait pas été préférable de prendre une autre décision qui se serait finalement avérée meilleure : « *La vie revient à cheminer dans un labyrinthe, à aller de surprise en surprise et à se demander où auraient mené les voies que l'on n'a pas choisies* » (Simon, 1991/1996, p. 367).

Et encore, l'analogie de Simon entre la vie et un labyrinthe minimise l'incertitude. Car la vie d'un être vivant ressemble davantage à une poupée russe de labyrinthes en constante reformation. Chaque labyrinthe (espace de problème) comprend des méandres et sorties approximatives vers d'autres labyrinthes (sous-espaces de problème), qui peuvent être modifiés de manière plus ou moins volontaire et prévisible, à chaque avancée, reculade ou bifurcation ; c'est-à-dire à chaque décision mise en œuvre, par chaque être vivant qui chemine dans le même labyrinthe ou dans un labyrinthe connexe.

L'UEVCD (Utilité Espérée Visible et Caché de la Décision, efficacité du processus de décision) et le RSIPD (Retour sur Investissement du Processus de Décision, efficacité du processus de décision) sont des indicateurs de performance mesurables qui contribuent à une relative certitude objective du jugement de valeur des décisions et de leurs processus.

L'optisatisfactum (essai bref d'optimisation de décision satisfaisante) y contribue également (cf. infra : terrain interventions, préconisation conditionnelle d'essai de rationalité optimisée, p. 301)

### **Incertitude subjective**

De même que sur un plan objectif, la décision ne peut qu'être jugée bonne ou meilleure avec incertitude sur un plan subjectif. Cela s'explique par la variation du niveau d'aspiration du décideur qui est une « variable » subjective du monde complexe. Le niveau d'aspiration peut « varier » pendant le processus de décision et par la suite, pendant et après la mise en œuvre de la décision.

Deux citations de Simon illustrent cette idée : « *Les niveaux d'aspiration fournissent un mécanisme compulsif d'élaboration des comportements « satisficing ».* [...] *Si on ne trouve pas telle solution, la recherche est reprise. Pendant ce temps, les aspirations [...] diminuent graduellement jusqu'à ce qu'une nouvelle solution soit trouvée ou qu'une solution existante se révèle « satisficing ».* » (Simon, 1996/2004, p. 70-71). « *La théorie classique de rationalité parfaite ne laisse aucune place aux regrets, hésitations, doutes, nouvelles réflexions...* » (Simon et al., 1986, p. 16, tdr) ; en revanche, la théorie de rationalité imparfaite leur laisse quant à elle une large place.

Ainsi, la décision jugée subjectivement bonne ou meilleure un jour peut ne pas être jugée de même toujours, parce que le niveau d'aspiration est évolutif. Le niveau d'aspiration fait partie lui aussi du monde complexe.

### c) Validation faible de l'hypothèse

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite (globalement implicite), des auteurs sont en accord ou en désaccord (globalement en accord de degré faible) avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider faiblement.

Dans différentes mesures, les auteurs qui préconisent :

- la rationalité optimisée sont en accord avec l'hypothèse ;
- la rationalité limitée-améliorée sont en accord avec l'hypothèse ;
- la rationalité strictement limitée sont en désaccord avec l'hypothèse.

La validation de l'hypothèse est faible en raison : de l'opposition de ces trois classes d'auteurs, de leur position dans des mondes distincts (complexes ou non), et des nuances de préconisation au sein de chaque classe.

En outre, ces trois classes d'auteurs priorisent différemment trois grands moyens pour la résolution de problèmes et la prise de décision : Examen/Logique, Computation/Statistiques (Algorithmes), Intuition/Heuristiques (incluant heuristiques et émotions). Ces moyens forment le modèle trichotomique des moyens de la rationalité, développé par ailleurs (cf. annexes, p. 723).

Dans le cadre de ce modèle, les auteurs suivants sont mobilisés : Argyris ; Bateson ; Bayes ; Damasio ; David ; Dehaene ; Dewey ; Dortier ; Evrard, Pras et Roux ; Ekman ; Gigerenzer ; Gigerenzer et Gaismaier ; Kahneman ; Kahneman et Klein ; Kahneman et Tversky ; Kets de Vries ; Klein ; Klein et al. ; Klein et Hoffmann ; Kaufmann ; Klein, Calderwood et Clinton-Cirocco ; Klein, Oranasu, Calderwood et Zsombok ; Lebraty ; Nikon ; Mintzberg ; Newell, Shaw et Simon ; Newell et Simon ; Popper ; Savage ; Salovey et Mayer ; Schön ; Simon ; Simon et al. ; Stiglitz ; Tapia ; Savall ; Savall et Zardet ; Tversky et Kahneman ; Watzlawick, Beavin et Jackson ; Weick.

- **Préconisation de rationalité optimisée (accord avec l'hypothèse) :**
  - Rechercher l'optimisation**
    - **Le mieux-optimisation est l'ami du bien dans un monde non-complexe**

Les auteurs qui préconisent la rationalité optimisée sont en accord avec l'hypothèse.

Ils préconisent de rechercher la perfection, de « se satisfaire » de l'optimum (optimisation), d'être perfectionniste, et d'utiliser par ordre de priorité les moyens de la rationalité suivants : la computation et les algorithmes (statistiques), l'examen et la logique, l'intuition et les heuristiques. Ils considèrent que : le mieux, au sens de perfection, est l'ami du bien dans un monde non-complexe.

Cependant, ces auteurs ont pour objet des décisions simples ou compliquées, mais pas complexes, ne représentant que la minorité des décisions des dirigeants. Car ces auteurs s'intéressent à la phase de choix du processus de décision, davantage orientée prise de décision que résolution de problèmes. Ce qui réduit l'espace de la rationalité, et se faisant la décomplexifie.

Guarnelli et Lebraty (2014, p.3-4) listent « *quelques noms célèbres [...] du courant qui propose une vue optimisatrice de la rationalité [...] : optimisation sous contrainte (recherche opérationnelle Roy, 1985 ; Kaufmann, 1975), axiomatique de la décision reposant sur des axiomes variés (Savage, 1953, [1954,] probabilités subjectives), modélisation des conflits (théorie des jeux, Von Neumann, 1928), information (approche Bayésienne [1763]), modèles multicritères (Roy, 1985). La liste serait longue de tous les courants s'interrogeant sur le moyen d'arriver à une décision parfaite.* ». Lebraty (2015) complète cette liste par Bernard et Nash. Von Neumann et Morgenstern (1947) peuvent également être ajoutés.

Ces auteurs sont développés dans cette section (sous-perfectionnisme) et par ailleurs (cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, p. 723).

- **Préconisation de rationalité limitée-améliorée (accord avec l'hypothèse)  
Rechercher la satisfaction-amélioration  
– Le mieux-amélioration est l'ami du bien dans un monde complexe**

Les auteurs qui préconisent la rationalité limitée-améliorée sont en accord avec l'hypothèse.

Ils préconisent de rechercher l'amélioration (le perfectionnement), de « se satisfaire » du satisfactum-amelioratum, d'être satisfactionniste-améliorateur, et d'utiliser par ordre de priorité mais quasiment à égalité : l'intuition et les heuristiques, l'examen et la logique, la computation et les algorithmes (statistiques).

Ils considèrent que : le mieux, au sens d'amélioration (perfectionnement), est l'ami du bien dans un monde complexe.

Ces auteurs ont pour objet des décisions complexes, représentant la majorité des décisions des dirigeants. Car ces auteurs, sauf Kahneman et Tversky (cf. infra), s'intéressent à l'ensemble des trois phases Intelligence, Design et Choix du processus de décision, mais surtout aux phases Intelligence et Design, davantage orientées résolution de problèmes que prise de décision, qui augmentent l'espace de la rationalité et la complexifie.

D'un certain point de vue, ces auteurs sont en désaccord avec l'hypothèse car ils préconisent de rechercher l'amélioration (perfectionnement), et non la perfection qui est inatteignable. Mais d'un autre point de vue, ces auteurs sont en accord avec l'hypothèse, car ils préconisent de rechercher l'amélioration qui vise parfois la perfection même si elle est inatteignable : « *Dans des conceptions étroites de la rationalité limitée, on admet que les acteurs ont une rationalité limitée, mais on garde tout de même l'espoir qu'il existe une rationalité universelle [(optimum)], que l'on ne peut atteindre mais qui fonctionne comme un idéal.* » (David, 2002-03, p. 175-177). En nuance de David, la perfection peut être atteinte très exceptionnellement par hasard et sans certitude (cf. infra : tableaux des niveaux d'aspiration).

Ces auteurs sont : Argyris, Argyris et Schön, De Bono, Evrard et al., Kahneman, Kahneman et Tversky, Munier, Newell et Simon, Newell et al., Simon, Simon et Newell, Simon et al., Savall et Zardet, Tversky et Kahneman.

Ces auteurs sont développés dans cette section (sous-perfectionnisme) et par ailleurs (cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, p. 723).

Simon est descriptif de rationalité limitée avant de devenir prescriptif de rationalité limitée-améliorée.

Simon (1945/1983, p. 197) est descriptif dans son premier ouvrage. Il ne prescrit ni la recherche « du mieux » par les praticiens, ni la recherche « sur le mieux » par les scientifiques. Il décrit la rationalité limitée sans prescrire son amélioration, ni l'essai de son optimisation : « *Nous nous abstiendrons de donner des conseils sur la façon dont les organisations devraient être construites et fonctionner. [...] Cet ouvrage traite de l'anatomie et de la physiologie de l'organisation et ne cherche en aucune façon à remédier à leurs défauts. [...] Les prescriptions concernant la pratique administrative n'auront qu'une importance secondaire par rapport au dessein essentiel de ce livre : la description et l'analyse de cette pratique.* ».

Mais par la suite, Simon semble devenir prescriptif. C'est ce que laisse supposer ses travaux en matière d'Intelligence Artificielle (IA) dans les années 60. Il semble prescrire la recherche « du mieux » par les praticiens, et la recherche « sur le mieux » par les scientifiques. Il semble alors commencer à prescrire l'amélioration de la rationalité, voire l'essai de son optimisation. Simon et al. (1986/1987, p. 13-16, tdr) confirment : « *La théorie descriptive de la résolution de problèmes et de la prise de décision est concernée principalement par la manière dont les personnes réduisent les problèmes [...] pour gérer la complexité qui ne peut pas être traitée avec exactitude. De cette théorie descriptive émerge une théorie prescriptive. [...] Un important domaine de recherche potentiel est de découvrir comment les choix seront changés s'il y a d'autres directions à partir de l'axiome du choix rationnel – par exemple, en remplaçant des buts à atteindre de niveaux d'aspiration spécifiés (satisfaction – satisfecit) par des buts de maximisation.* » (Simon et al., 1986/1987, p.13-16, tdr).

C'est justement l'objet du Terrain Interventions de cette thèse, qui essaye d'optimiser des décisions satisfaisantes ; et qui essaye d'évaluer les performances de cet essai d'optimisation (cf. infra : terrain interventions).

En outre, on peut supposer que Simon rêvait de réussir à optimiser la rationalité dans un monde complexe, comme l'explique en partie David (2002-03, p. 175-177, cf. supra), sans citer Simon ni imaginer l'accès à l'optimum.

Du coup Simon et March se sont éloignés : Simon d'un côté, « ne se satisfaisait plus » du satisfactum, et prescrivait l'amélioration, voire la tentative d'optimisation « artificielle » de la rationalité ; March de l'autre côté, « se satisfaisait toujours » du satisfactum, et prescrivait le fonctionnement « naturel » du modèle de la poubelle (« *garbage can model* », Cohen, March et Olsen, 1972). Huault (2009) donne une version similaire : « *Les routes de March et Simon ont [...] divergé [...] comme en témoigne leur ouvrage commun Organizations (1958). [...] Simon continuera à adhérer [...] à une démarche rationaliste, apportant aménagements et adaptations au modèle de l'économie orthodoxe. La perspective de March constitue à contrario une rupture et une critique radicale adressée à l'encontre du référentiel classique.* ».

Kahneman et Tversky s'intéressent à la phase de choix du processus de décision. Mais ces auteurs, membres de la communauté H&B (*Heuristics and bias*, Heuristiques et Biais – cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, limitations, p. 742), incitent en tous cas à ne pas « se satisfaire » des biais liés aux heuristiques.

Argyris et Schön ou Savall et Zardet pratiquent la recherche-action, science-action ou recherche-intervention. Ils sont favorables à un apprentissage organisationnel, qui revient à un perfectionnement organisationnel, à défaut de la perfection organisationnelle.

De Bono (1992/2004) propose des techniques de créativité pour perfectionner les situations dangereuses qui donnent pourtant satisfaction ; avec « déraison » quand il s'agit du mode de pensée latérale (« *lateral thinking* ») ; mais avec « raison » quand il s'agit de l'investissement dans l'essai de perfectionnement : « *Notre pensée est tellement axée sur la résolution de problèmes que lorsque quelque chose n'en pose pas, nous ne nous donnons pas la peine d'y réfléchir. Selon la célèbre et dangereuse maxime : quand rien n'est cassé, ce n'est pas la peine de réparer (When it works don't fix it). [...] Lorsque nous disposons d'une alternative qui nous paraît acceptable, pourquoi devrions-nous faire l'effort d'en chercher d'autres ? [...]. Cette phrase est en grande partie responsable du déclin de certaines industries américaines, les managers ne pensant qu'à régler des problèmes. [...] Pendant ce temps, les concurrents, notamment les japonais, amélioraient des points qui ne posaient pas nécessairement de problèmes. [Cependant,] il est impensable de tergiverser dans l'attente de l'ultime solution. Car nous devons avancer. [...] L'idée parfaite n'a aucune valeur quand elle arrive trop tard.* ». Munier (2006) confirme cette idée : « *Encore faut-il ne pas être un âne [de Buridan] et ne pas chercher les voies de l'optimisation à tout prix, en tous cas assez longtemps pour que mort s'ensuive. [...] Instruit par l'exemple de l'âne de Buridan, [...] un dirigeant ne cherchera pas [...] une optimisation dont il se persuade qu'elle est illusoire, par expérience et bon sens acquis : « le mieux est parfois l'ennemi du bien » (Munier, 2006).*

Et Weick augmente cette idée (1995, p. 17 et sq., 2005, reformulé par Koenig 2009b, p. 538) « *L'efficacité du sensemaking n'est pas affaire de précision ou d'exactitude mais de plausibilité. [...] Dans un monde malléable et changeant, l'action audacieuse et enthousiaste est bien plus adéquate que la recherche d'une représentation qui pour être précise ne peut être qu'obsolète.* ». Au point même que Weick soit classé parmi les auteurs qui préconise la rationalité strictement limitée (cf. infra).

- **Préconisation de rationalité strictement limitée (désaccord avec l'hypothèse) « valant rationalité limitée-améliorée » :**  
**Rechercher la simple satisfaction**  
**– Le mieux-optimisation ou amélioration est l'ennemi du bien dans un monde complexe**

Les auteurs qui préconisent la rationalité strictement limitée sont en désaccord avec l'hypothèse.

Ils préconisent de rechercher ni la perfection ni l'amélioration (perfectionnement), de « se satisfaire » d'un simple satisfactum, d'être simple satisfactionniste, et d'utiliser par ordre de priorité : l'intuition et les heuristiques, l'examen et la logique, et facultativement la computation et les algorithmes (statistiques).

Selon ces auteurs : le simple satisfactum vaut satisfactum-amélioratum ; le simple-satisfactum constitue déjà en soi un satisfactum-amélioratum (immédiat, spontané, instantané...) ; le « mieux-amélioration » est obtenu directement en cherchant « le bien » ; il n'est point besoin de chercher plus loin que le bien ; il est non-productif voire contre-productif de chercher la satisfaction-amélioration quand on a déjà la simple satisfaction.

Ces auteurs ont pour objet des décisions complexes, représentant la majorité des décisions des dirigeants. Parmi ces auteurs, deux communautés se distinguent. Premièrement, la communauté NDM (*Natural Decision Making, Naturalistic Decision Making, decision in natural settings*, décision en situation, décision naturaliste – cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, intuition/heuristiques, p. 723) comprend Klein, Lebraty et des auteurs associés à Klein. Deuxièmement la communauté FFH (*Fast and Frugal Heuristics*, Heuristiques Rapides et Économes – cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, intuition/heuristiques, p. 738) comprend Gigerenzer, The ABC Research Group et leurs auteurs associés. La première communauté s'intéresse aux trois phases Intelligence, Design et Choix du processus de décision ; la seconde s'intéresse à la phase de choix.

Ces auteurs considèrent que : le mieux, au sens d'amélioration (perfectionnement), et à fortiori au sens de perfection, est l'ennemi du bien dans un monde complexe.

Cependant, la première communauté (NDM) est plus modérée que la seconde communauté (FFH) quant à la préconisation de ne pas rechercher l'amélioration (perfectionnement).

Ces auteurs sont notamment : Cohen, March et Olsen ; Gigerenzer ; Gigerenzer et Gaissmaier ; Gigerenzer, Todd & The ABC Research Group ; Hertwig, Hoffrage & the ABC Research Group ; Klein ; Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco ; Klein et Hoffman ; Klein, Oranasu, Calderwood & Zsombok ; Lebraty ; Mintzberg ; Weick.

Ces auteurs sont développés dans cette section (sous-perfectionnisme) et par ailleurs (cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, p. 723).

**Tableau III.3.4.1. Niveaux d'aspiration et autres dimensions de la rationalité**

Niveaux d'aspiration	Qualité de Décision	Existence \ Possibilité d'atteinte	Monde/Espace/Environnement	Structure et Nature de Problème/Décision	(In)certitude des variables (paramètres, alternatives, possibilités...)	Rationalité et Priorisation des Phases vs. Moyens <sup>2</sup>
1. Le bien « simple-satisfactum »	Assez bonne, (acceptable, convenable, satisfaisant, satisficing, suffisant, satisfecit...)	Existant, Atteignable aujourd'hui	Grand (complexe, illimité) Ex. : « <i>jeu de la vie</i> »	Structure : « <i>mal-structuré</i> » (« <i>mal-défini</i> »), [plutôt] « <i>non-routinier</i> » (« <i>non-répétitif</i> », « <i>nouveau</i> », « <i>non-programmé</i> »)	Imprévisibles	Limitée/Procédurale [capacités-volontés humaines-artificielles (internes) limitées vs. monde (externe) illimité] – 1. Intelligence-Design 2. Choix – 1. Heuristiques 2. Logique 3. Statistiques (algorithmes)
2. Le mieux « satisfactum-amelioratum »	Meilleure (comparée à assez bonne)		Nature : Stratégique et/ou Humain			
3. Le mieux « optimum du rêve » (« optimum omniscient »)	LA meilleure (parfaite, idéale, optimisée...)	Inexistant				
4. Le mieux : - « optimum du hasard présent » - « optimum du progrès futur »		Existant : - atteignable par hasard aujourd'hui - atteignable par progrès un jour	Grand (complexe-intermédiaire) Ex. : « <i>jeu d'échecs</i> », « <i>parcours d'un représentant de commerce</i> » <sup>1</sup>	Prévisibles		
5. Le mieux « optimum du calcul sous-contraintes présent »		Existant : Atteignable par calcul aujourd'hui	Petit (simple ou compliqué, mais pas complexe) : « <i>buts [et] conditions donnés</i> », espace-temps restreint. Ex. : « <i>régime alimentaire</i> », « <i>problèmes d'aspirateur</i> », « <i>facturation de commandes</i> »	Structure : « <i>bien-structuré</i> » (« <i>bien-défini</i> »), [plutôt] « <i>routinier</i> » (« <i>répétitif</i> », « <i>habituel</i> », « <i>programmé</i> ») Nature : Opérationnel et/ou Humain	Définies et Finies	Substantive/Optimisée [monde (externe) limité] – 1. Choix 2. Intelligence-Design – 1. Statistiques (algorithmes) 2. Logique 3. Heuristiques

Remarque : Ce tableau constitue une synthèse augmentée des auteurs mobilisés dans cette section (sous-perfectionnisme) et par ailleurs (cf. problématique, pertes de repères décisionnels, complexification de l'environnement, p. 23 ; cf. problématique, objet, résolution de problèmes, p. 56 ; cf. résultats, hypothèses descriptives/consecutives, rationalité strictement limitée, p. 181), notamment : Newell et Simon (1971/1972), Simon (1973, 1977/1980), Simon et al. (1986/1987) pour les « citations », ainsi que Savage (1954) pour le distinguo entre grands et petits mondes. L'augmentation de la synthèse est essentiellement constituée par la première colonne des niveaux d'aspiration.

<sup>1</sup>Le parcours du représentant de commerce est une décision opérationnelle mais avec « *explosion combinatoire* ».

<sup>2</sup>Phases priorisées par la rationalité concernée versus Moyens à prioriser par le décideur

### **3.4.2. Terrain Interventions : Validation faible de l'hypothèse**

Le Terrain Interventions valide faiblement l'hypothèse.

Le Terrain Interventions a permis de :

- constater la rationalité strictement limitée (absence de réflexe de recherche d'optimisation – non-essai spontané de rationalité optimisée) ;
- préconiser conditionnellement la rationalité optimisée (pratiquer l'optisatisfactum et prendre en compte la conviction-implication des dirigeants-participants dans l'exécution des décisions).

- **Constatation de rationalité strictement limitée :**  
**Absence de réflexe de recherche d'optimisation**  
– **Non-essai spontané de rationalité optimisée**

La rationalité des dirigeants X et Y a été strictement limitée.

Les dirigeants X et Y n'ont pas essayé spontanément d'optimiser les décisions jugées satisfaisantes.

Les dirigeants X et Y ont pris chacun 3 décisions, soit 6 décisions au total, dont 4 Opérationnelles et 2 Stratégiques, après un processus de décision de 20 minutes à 2 heures :

1. Achat de services informatiques et conception de bases de données clients (XO) ;
2. Développement Commercial et envoi d'emailing (XO) ;
3. Stratégie générale de l'entreprise et avenir du dirigeant (XS) ;
4. Achat d'espace de communication sur un site Internet (YS) ;
5. Entretien annuel d'évaluation d'un salarié (YO) ;
6. Validation du budget annuel prévisionnel de l'organisation (YS).

Les dirigeants ont jugé leurs décisions satisfaisantes.

L'intervenant-chercheur a demandé aux dirigeants X et Y de juger les décisions qu'ils ont prises. L'intervenant les a laissé répondre, puis leur a proposé des possibilités de réponses synonymes de « décisions satisfaisantes » et de « décisions optimales ». Les dirigeants ont toujours répondu qu'ils jugeaient leurs « *décisions satisfaisantes* » ou des synonymes tels que : « *acceptables* », « *bonnes* », « *convenables* », « *correctes* »... Les dirigeants n'ont jamais répondu qu'ils jugeaient leurs décisions optimales ou des synonymes tels que : excellentes, idéales, parfaites...

Les dirigeants n'ont pas essayé d'optimiser leurs décisions satisfaisantes de manière spontanée : naturellement, immédiatement, à leur initiative, par réflexe, par eux-mêmes...

Les dirigeants ont essayé d'optimiser chacune de leurs décisions satisfaisantes à la demande et avec l'assistance de l'intervenant-chercheur pendant une dizaine de minutes supplémentaires, en utilisant/testant certaines Stratégies de Décision du modèle-outil PPPERFFS ébauché.

En d'autres termes, les dirigeants ont réalisé des optisatisfactum non-spontanés.

En résumé, spontanément, les dirigeants n'ont pas recherché la perfection, ni le perfectionnement ; ils n'ont pas essayé d'optimiser les solutions qu'ils ont jugé satisfaisantes ; ils se sont contentés du « bien » au lieu d'aspirer au « mieux ».

Cependant ce non-perfectionnisme des dirigeants, cette absence de recherche de perfection, n'est pas forcément du sous-perfectionnisme, de l'insuffisance de recherche de perfection. Car le non-perfectionnisme n'entraîne pas nécessairement l'inefficience du processus de décision, selon les variables de calcul prises en compte (cf. infra : préconisation conditionnelle de rationalité optimisée).

- **Préconisation conditionnelle de rationalité optimisée :**  
**Pratiquer l'optisatisfactum et prendre en compte la conviction-implication des dirigeants-participants dans l'exécution des décisions**

La condition de préconisation de rationalité optimisée comprend : non seulement l'optisatisfactum ; mais aussi la prise en compte de la conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions, pour le calcul du RSIPD.

Le RSIPD (Retour sur Investissement du Processus de Décision) est un indicateur d'efficacité du processus de décision. Il se calcule en faisant le ratio entre : d'une part, l'UEVCD (Utilité Espérée Visible et Cachée de la Décision), qui est un indicateur d'efficacité du processus de décision ; et d'autre part, les ressources temps, argent et énergie humaine investies (consommées) au cours du processus de décision. Ces indicateurs sont explicités par ailleurs (cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, coûts cachés du processus de décision, p. 191).

Cette variable conviction-implication désigne plus précisément : la « conviction » des dirigeants et participants selon laquelle les décisions sont claires, nettes, précises et bonnes, voire meilleures que d'autres ; qui entraîne l'« implication » des dirigeants et autres participants dans l'exécution des décisions ; qui entraîne la progression de la performance des décisions exécutées, comparativement aux mêmes décisions exécutées avec une moindre conviction-implication.

De plus, cette variable entretient un lien de cause à effet avec la recherche « un temps soit peu » d'optimisation : l'optisatisfactum augmente la conviction-implication qui augmente la progression de la performance.

De manière simplifiée : si on essaye un « temps » soit peu d'optimiser une décision, on sera convaincu que la décision prise est bonne, on s'impliquera dans sa mise en œuvre, et la performance de la décision progressera comparée à la même décision que l'on aurait mise en œuvre sans conviction ni implication. Cela n'est pas sans rappeler les prophéties auto-réalisatrices.

Ce phénomène se résume par l'enchaînement suivant : optisatisfaction-conviction-implication-progression ; où l'optisatisfactum entraîne la progression par l'intermédiaire de la variable médiatrice conviction-implication.

Cependant, ce phénomène n'est qu'une hypothèse induite du Terrain Interventions, à valider ou invalider lors d'une prochaine recherche.

**Calcul du RSIPD après optisatisfactum « sans » la variable conviction-implication :  
Les dirigeants n'ont pas gagné ou ont perdu à essayer d'optimiser  
leurs décisions satisfaisantes – Le mieux a été l'ennemi du bien**

Si l'efficience du processus de décision (RSIPD) se calcule sans la variable conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions ; lorsque les dirigeants X et Y ont essayé non-spontanément, à la demande de l'intervenant-chercheur, d'optimiser chacune de leurs décisions satisfaisantes (décisions initiales), pendant une dizaine de minutes supplémentaires, c'est-à-dire lorsqu'ils ont réalisé des optisatisfactum : 1 fois sur 2, ils n'ont pas trouvé de meilleures décisions alternatives après optisatisfactum ; ils ont ainsi perdu du temps et de l'énergie humaine investis en essayant d'optimiser ; en revanche, 1 fois sur 2, ils ont trouvé de meilleures décisions alternatives, mais ils n'ont pas pour autant gagné à essayer d'optimiser, car ces améliorations étaient infimes, et n'ont fait que compenser, sans dépasser, le temps et l'énergie humaine supplémentaires investis pour essayer d'optimiser.

Le dirigeant X n'a pas trouvé des meilleures décisions alternatives comparées aux décisions initiales (3 fois sur 3) ; l'efficacité du processus des décisions alternatives (UEVCD alternative) a été au même niveau ou à un niveau inférieur à l'efficacité du processus des décisions initiales (UEVCD initiale) ; le temps et l'énergie humaine supplémentaires investis dans les optisatisfactum n'ont pas été compensés par la découverte de décisions alternatives qui ont été aussi bonnes, voire qui ont été moins bonnes que les décisions initiales ; l'efficience du processus des décisions alternatives (RSIPD alternatif) a été à un niveau inférieur à l'efficience du processus des décisions initiales (RSIPD initial).

En revanche, le dirigeant Y a trouvé de meilleures décisions alternatives comparées aux décisions initiales (3 fois sur 3) ; l'UEVCD alternative a été à un niveau supérieur à l'UEVCD initiale ; mais le temps et l'énergie humaine supplémentaires investis dans les optisatisfactum ont tout juste été compensés par la découverte de décisions alternatives meilleures que les décisions initiales ; et le RSIPD alternatif a été à un niveau similaire au RSIPD initial.

En résumé, si le RSIPD se calcule « sans » la variable conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions : le RSIPD alternatif stagne ou diminue par rapport au RSIPD initial ; les dirigeants n'ont pas gagné ou ont perdu à essayer d'optimiser leurs décisions satisfaisantes (via un optisatisfactum) ; le mieux a été l'ennemi du bien ; et indirectement, le Modèle-Outil PPERFFFS ébauché (intégrant les Stratégies de Décision) a été non-performant ou contre-performant (non-fiable).

Au contraire, si le RSIPD se calcule « avec » la variable conviction-implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions : il est possible que le RSIPD alternatif augmente par rapport au RSIPD initial ; les dirigeants ont possiblement gagné à essayer d'optimiser (via un optisatisfactum) ; le mieux a pu être l'ami du bien (cf. infra) ; et le Modèle-Outil PPERFFFS ébauché (intégrant les Stratégies de Décision) a possiblement été performant (fiable).

**Calcul du RSIPD après optisatisfactum « avec » la variable conviction-implication :  
Les dirigeants ont possiblement gagné à essayer d'optimiser  
leurs décisions satisfaisantes – Le mieux a pu être l'ami du bien.**

L'idée de calculer le RSIPD avec la variable conviction-implication a été induite à partir de deux « surprises » de l'intervenant-chercheur.

La première surprise de l'intervenant-chercheur a été justement la « surprise » des dirigeants lorsque l'intervenant-chercheur a récapitulé les décisions qu'ils avaient prises pour qu'ils les jugent « satisfaisantes » avant d'essayer de les optimiser.

Les dirigeants se sont montrés surpris des décisions que l'intervenant-chercheur comprenait ou se doutait qu'ils avaient prises. Ils avaient peut-être plus ou moins conscience d'avoir pris plus ou moins certaines décisions. Les idées ou données évoquées se mélangeaient peut-être avec les décisions prises : était-ce simplement une idée ou donnée évoquée ou était-ce une décision prise ?... Si l'idée ou donnée était évoquée de faire telle chose, la décision avait-elle été prise de la faire en commençant par telle acte ?... Car les décisions ne semblaient pas avoir été exprimées formellement et explicitement de manière claire, nette et précise. Ainsi, les dirigeants se sont montrés surpris et n'ont pas été immédiatement d'accord avec les récapitulations. Ils ont rediscuté (reformulé, affiné, altéré...) les récapitulations avec l'intervenant-chercheur et les participants éventuels, jusqu'à ce qu'elles leur conviennent.

Cela rappelle l'effet possible des fiches de résolution (engagement) de fin de réunion, qui est l'un des micro-outils de management socio-économique ou de pilotage de thèse de l'ISEOR (Savall et Zardet, 2004, 2010, entre autres références).

La deuxième surprise de l'intervenant-chercheur a été la « satisfaction » des dirigeants concernant l'expérience d'optisatisfactum, malgré les mauvais résultats (cf. supra : le RSIPD alternatif stagne ou diminue par rapport au RSIPD initial). L'intervenant-chercheur a demandé aux dirigeants s'ils considéraient finalement cette expérience neutre, négative ou positive. Les dirigeants lui ont répondu qu'ils considéraient l'expérience plutôt positive, même s'ils avaient des difficultés à expliquer pourquoi...

Verbatim témoin du Dirigeant X : *« L'expérience n'est pas négative. Elle n'est pas neutre non plus. Donc elle est positive. Mais j'ai du mal à dire en quoi c'est positif... C'est peut-être parce que je suis plus sûr de moi après avoir cherché de meilleures solutions... Je ne sais pas vraiment... ».*

Verbatim témoin du dirigeant Y :

*« Pour nous, le fait de réfléchir plus ça n'a pas apporté grand-chose. Quoi que... Il y a quand même eu un plus au niveau de la reformulation des idées et des décisions qui ont été prises. [...] Ça me donne l'idée de faire pareil quand je suis avec un client. [...] L'idée de chercher à faire mieux est une bonne idée en soi... ».*

La possibilité de réponses complaisantes a été écartée ; car l'intervenant-chercheur a explicitement demandé aux dirigeants de juger l'expérience « franchement et sans complaisance » ; et l'intervenant-chercheur n'a pas perçu de signes de gêne lorsqu'ils ont répondu.

L'idée a été induite comme suit : si les dirigeants ont été « satisfaits » des optisatisfactum malgré les mauvais résultats, c'est peut-être parce que : les optisatisfactum ont révélé et enlevé des ambiguïtés (imprécisions, incompréhensions, malentendus, désaccords, contradictions...) et des doutes sur le bien-fondé des décisions (Y-aurait-il mieux à faire ? Passe-t-on à côté de quelque chose d'important ?...); les dirigeants et les participants ont été davantage convaincus d'avoir pris de bonnes décisions, claires, nettes et précises ; ils devraient donc se sentir davantage impliqués dans la mise en œuvre des décisions ; qui devraient au final être davantage performantes (qui devrait avoir une performance en progrès), par rapport aux mêmes décisions qui seraient mises en œuvre avec moins de conviction et d'implication ; il serait alors pertinent de prendre en compte la conviction et l'implication des dirigeants et participants dans l'exécution des décisions, pour calculer le RSIPD.

Le déroulement in extenso d'un optisatisfactum (essai bref d'optimisation d'« une seule » décision satisfaisante) et le débriefing de fin d'intervention avec le dirigeant X, sont présentés par ailleurs dans cette section (terrain interventions – cf. infra : encadré III.3.4.2.).

**Encadré III.3.4.2.**  
**Déroulement in extenso d'un Optisatisfactum**  
**et débriefing de fin de recherche-intervention avec le dirigeant X**

HITI = Hypothèse Induite du Terrain Interventions : reprise ou non dans le corps d'hypothèses selon les hypothèses prioritaires à valider ou invalider.

1ÈRE PHASE : PENDANT LA JOURNÉE

RECHERCHE DE MEILLEURES SOLUTIONS AVEC LA STRATÉGIE DE DÉCISION « VISÉE D'OBJECTIF IDÉAL » (RÊVES MERVEILLEUX)

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi] :  
 Dans le bureau du dirigeant, le dirigeant se confie spontanément au chercheur pendant environ 20 minutes au sujet de :

*« ras le bol,  
 envie de tout arrêter,  
 mauvaise ambiance dans l'entreprise,  
 potentiel de certains employés,  
 autres employés qui ne jouent pas le jeu,  
 résultats médiocres de l'entreprise... »*

Le chercheur écoute, observe et prend des notes...

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur :

Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

*« Oui »*

Noter l'heure exacte de début et de fin de l'intervention du chercheur :

*« 15H30-... 15H45 (noté en fin d'optisatisfactum) ».*

Chercheur :

Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

*« 20 minutes ».*

Vous semblez avoir pris la décision de [proposer un résumé de la décision] :

*« ... »*

Vous êtes d'accord ?

[Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la décision qui a été prise]

DÉCISION INITIALE (PLAN A) :

Dirigeant/Chercheur :

*« En premier, m'associer avec un ami qui s'occupera de la gestion administrative et humaine alors que moi je m'occuperai du commercial. En second, vendre l'entreprise. En troisième, racheter une autre entreprise pour travailler en nombre plus réduit avec mon épouse. »*

Chercheur :

Comment qualifiez-vous cette décision ?

Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

*« Vitale. »*

Chercheur :

Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

*« Correcte. C'est très difficile de dire qu'une décision est idéale avant que des choses soient mises en place et que l'on voit des résultats. C'est après que l'on sait qu'une décision est idéale. Le fait de m'associer comporte certaines zones d'ombre. C'est comme quand on se marie, la mariée a l'air belle mais il faut voir ce qu'il en est après. »*

HITI : Les dirigeants prennent des décisions progressives qui ne les engagent pas trop : ils essaient et voient, ils prennent des micro-décisions, ils font des micro-actions, ils lancent des ballons d'essai. Le processus de décision est itératif.

Chercheur :

Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour chercher une meilleure solution en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

*« Oui »*

Chercheur :

Je vous propose tout d'abord de prendre « 2 ou 3 » minutes pour chercher le ou les « rêves merveilleux » que vous aimeriez idéalement réaliser concernant le(s) problème(s) au(x)quel(s) vous avez été / êtes confrontés, et pour lesquels vous avez pris des décisions.

Si vous aviez une baguette magique, si vous pouviez formuler un vœu extraordinaire, qu'aimeriez-vous obtenir ?

Pendant les « 2 ou 3 » prochaines minutes, pour répondre à cette question :

Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix.

Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix.

Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Dirigeant :

*« J'en ai plein la casquette. J'ai envie de gagner au loto et de me barrer. Disparaître de la circulation. Prendre le temps de me balader. J'ai l'impression de ne plus vivre. Je voudrai être en bonne santé. Accorder plus d'importance à ma famille. Je voudrai pouvoir me dire que je suis à la retraite pour profiter de la vie. J'adore jouer de la guitare et je n'en joue plus. Je ne souhaite pas rouler en Porsche. Je laisse de côté les hôtels 15 étoiles aux autres. Je n'aime pas spécialement le luxe. Prendre le temps de vivre ma vie simplement. »*

Chercheur :

[Au terme des « 2 ou 3 » minutes, le chercheur interrompt le dirigeant en disant :]

Les « 2 ou 3 » minutes sont écoulées...

Maintenant, compte tenu de votre recherche des rêves merveilleux que vous aimeriez idéalement réaliser, posez-vous à nouveau les questions suivantes :

Quelles pourraient être les autres possibilités ?

Quelles pourraient être les solutions alternatives ?

Quelles nouvelles idées pourrait-on avoir ?

Qu'est-ce que l'on pourrait faire de mieux ?

Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ?

Énoncez toujours les réponses qui vous viennent à l'esprit à haute voix.

Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix.

Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Le dirigeant :

Il répète les questions et enchaîne...

*« Alors moi au sein de l'entreprise... Il faudrait que je perde une partie de mon identité profonde. Il faudrait que j'exprime le côté méchant du manager, que je me transforme en quelqu'un de méchant. Ce ne sera pas bien pour moi mais ce serait bien pour l'entreprise. On travaille tous pour la même raison pourtant. Les gens devraient se sentir plus impliqués quand même. Ou alors il faut changer les gens dans l'entreprise. Mettre en place un plan de formation pour tout le monde. Pousser les gens à changer. J'ai l'impression d'être à la fin d'un cycle au niveau de l'organisation et des personnes dans l'entreprise. Je sens vraiment que je suis en phase de mutation. »*

Au terme de « 2 ou 3 » minutes, le chercheur intervient...

Chercheur :

Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes...

[proposer un résumé des idées] :

« ... ».

Est-ce que vous êtes d'accord ?

[Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises] :

DÉCISION ALTERNATIVE (PLAN VOULU A+) :

Dirigeant/Chercheur :

« *Devenir un manager méchant.*

*Former les gens pour les faire changer. »*

Chercheur :

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ?

Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

Dirigeant :

« *Moins bonnes... M'associer avec un ami me semble être la meilleure décision.*

*Il ferait ce que je n'aime pas faire et inversement. Revenir bosser à deux avec mon épouse ça semble peu probable. Ce ne serait pas facile que je traverse à nouveau*

*la France de long en large comme commercial comme je l'ai fait dans le passé.*

*Former mon personnel pour qu'il change, pourquoi pas, mais il faudrait qu'il soit d'accord. »*

2<sup>ÈME</sup> PHASE : EN FIN DE JOURNÉE

RECHERCHE DES COÛTS ET PROFITS CACHÉS A PARTIR DES DÉCISIONS PRISES DANS LA JOURNÉE

Chercheur :

Au cours de la journée, je suis intervenu à plusieurs reprises pour vous proposer de trouver de meilleures solutions.

Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour mieux quantifier les « coûts et profits, directs ou indirects, visibles ou cachés », que vous avez déjà vu ou que vous n'auriez pas encore vu, pour chacune des solutions trouvées (décisions prises) au cours de la journée.

[5 minutes maximum pour chaque paire de décisions :  
décision initiale versus décision alternative.]

Dirigeant :

« *Ok.* »

Chercheur :

[Si plusieurs décisions possibles composent la décision initiale (plan A) ou la décision alternative (plan voulu A+) ; et si ces décisions composantes sont à première vue incompatibles entre elles [en l'occurrence ce qui est le cas pour la décision initiale (plan A) mais qui n'est pas le cas pour la décision alternative (plan voulu A+)] ; commencer par faire choisir au dirigeant la décision composante qui lui paraît être la meilleure, en posant la question suivante :]

Concernant la décision initiale (plan A) \ la décision alternative (plan voulue A+), parmi toutes les décisions possibles envisagées, si vous ne deviez en choisir qu'une seule, il s'agirait de laquelle ?

Dirigeant :

« *[Pour la décision initiale (plan A)] je choisis de m'associer avec un ami qui s'occupera de la gestion administrative et humaine alors que moi je m'occuperai du commercial.* »

Chercheur :

Quels sont les profits et coûts directs ou indirects, à court ou long terme, que vous avez vu ou que vous n'avez pas encore vu, si vous prenez en compte les critères suivants

[répéter la question si hésitation du dirigeant] :

BIEN-ÊTRE :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« *3 (-2 points de bien-être) mais à long terme il y aurait une sorte de prime d'intéressement...* »

. Décision alternative :

« *3 (-2 points de bien-être) mais à long terme je pense que les résultats seraient moins bons que la décision initiale.* »

Commentaires du Dirigeant :

Pas de commentaire

QUALITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« *8 (+3 points)* »

. Décision alternative :

« *6 (+1 point)* »

Commentaire du dirigeant :

Pas de commentaire

## PRODUCTIVITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 9 (+4 points de productivité) »

. Décision alternative :

« 7 (+2 points de productivité) »

Commentaires du Dirigeant :

Pas de commentaire

## CHARGES\PRODUITS

Dirigeant :

. Décision initiale :

« Il y aurait une perte de 80,000 € de rémunération de l'associé, mais avec un fort potentiel au niveau du chiffre d'affaires dégagé en plus »

. Décision alternative :

« Il y aurait une perte de 500€ par jour et par personne de formation, donc environ 10,000 € au total des formations, sans compter les journées de travail perdues qui feraient donc diminuer la productivité ».

Commentaires du Dirigeant :

« Je pense que si je formais mon personnel et que ça ne marchait pas je me dirais : j'en étais sûr, c'était perdu d'avance. »

Chercheur :

En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu A+) « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan A) ?

Dirigeant :

Décision initiale (Plan A) :

« Meilleure. »

Décision alternative (Plan voulu A+) :

« Moins bonne. »

[Noter si l'évaluation des décisions par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :]

Inchangée

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions :

En accord

### 3<sup>ÈME</sup> PHASE : 15 DERNIÈRES MINUTES DE LA JOURNÉE (DÉBRIEFING)

Chercheur :

Je vous ai accompagné tout au long de la journée.

Je suis intervenu à certains moments pour vous proposer de trouver de meilleures solutions et à la fin pour mieux les évaluer.

Mon intervention vous a pris environ 1H30 de votre temps.

Qu'avez-vous pensé de cette expérience ?

Est-ce que cette expérience vous a apporté quelque chose ?

Considérez-vous cette expérience négative, neutre ou positive ?

Merci de répondre franchement sans aucune complaisance.

Dirigeant :

*« Globalement mes décisions sont longuement réfléchies donc ça ne m'étonne pas de ne pas avoir trouvé mieux [en consacrant du temps supplémentaire, ndr]. J'avais une certitude concernant les aspects organisationnels, l'informatique, l'emailing. Sur cette partie ça n'a rien changé. Sur la partie avenir de l'entreprise, association avec un collègue, à savoir si je me casse ou si je fais autre chose. Je ne sais pas. Je ne m'amuse plus. C'est une partie émotionnelle. Il y a de l'humain en jeu. C'est très compliqué. Former les gens. Si je le fais et que ça marche je me dirai : "pourquoi je ne l'ai pas fait avant". Et si ça ne marche pas je me dirai "je savais que ça ne servirait à rien"... L'expérience n'est pas négative. Elle n'est pas neutre non plus. Donc elle est positive. Mais j'ai du mal à dire en quoi c'est positif... C'est peut-être parce que je suis plus sûr de moi après avoir cherché de meilleures solutions... Je ne sais pas vraiment... ».*

HITI : L'expérience est positive car le dirigeant est en principe plus sûr de lui après avoir cherché à optimiser sa décision initiale.

HITI : Le dirigeant ne calcule pas spontanément les coûts cachés prévisionnels de ses décisions, et même lorsqu'il est stimulé pour le faire, cela lui est difficile. Il manque un document d'aide à ce genre de calcul.

HITI : Quand un dirigeant a trouvé une décision acceptable, s'il en cherche une meilleure, il ne la trouvera probablement pas.

HITI : Une fois que la décision est prise, il est difficile d'en trouver une meilleure. Car le cerveau ramène sans cesse le dirigeant aux alternatives déjà évoquées. Revenir sur une décision jugée satisfaisante, entraîne généralement une post rationalisation : le dirigeant ne cherche pas vraiment mieux.

**4. HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES :**  
**Maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil...**

**Pour augmenter l'efficacité du processus de décision, les dirigeants doivent maîtriser les Stratégies de Décision, par l'utilisation d'un Modèle-Outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision, et doté de qualités PPPERFFS :**

- **Pratique (Praticité),**
- **Paradoxal (Paradoxalité),**
- **Polyvalent / Exhaustif (Polyvalence / Exhaustivité),**
- **Rapide / Facile (Rapidité / Facilité),**
- **Fiable (Fiabilité),**
- **Schématique (Schématisme).**

**Il convient d'ébaucher ce Modèle-Outil et de tester sa performance.**

#### 4.1. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL D'AIDE À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES, INTÉGRATEUR-FACILITATEUR DU PILOTAGE DES STRATÉGIES DE DÉCISION

##### 4.1.1. Littérature

###### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants doivent utiliser un Modèle-Outil d'aide à la résolution de problèmes intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision.**

###### b) Définition de l'hypothèse

Les termes « modèle-outil », « résolution de problèmes », « pilotage » sont définis par ailleurs (cf. problématique, objet, p. 44).

Le terme « intégrateur » est synonyme de : concentrateur, fédérateur, incorporateur, unificateur...

Le terme « facilitateur » est synonyme de : aide, guide, au service de...

###### c) Validation moyenne de l'hypothèse : **Préconisation d'utilisation d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision**

À des degrés divers (globalement élevés), de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs préconisent : l'utilisation d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes (plutôt explicitement) ; intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

En rappel (cf. annexes, encadré de citations témoins, manque de réflexivité, p. 660), De Bono (2004) se demande « *pourquoi ne pas substituer au concept de brainstorming, littéralement tempête de cerveaux, celui de brain-sailing, qui évoque un processus de navigation maîtrisé par lequel, comme le skipper d'un voilier, nous pouvons changer de cap au lieu de nous laisser emporter par la tempête.* ». Le brainsailing semble faire partie de « *l'apprentissage de la réflexion [qui] devrait [...] fournir aux apprenants des outils exploitables...* » (De Bono, *ibid.*).

Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 474-475, tdr) encouragent « *la perspective de recherche (future issue) [...] d'un objectif unificateur (overarching goal) [qui consisterait à] développer une théorie systématique des briques d'heuristiques cognitives (tels que des règles de recherche, d'arrêt et de décision)...* ».

Savall et Zardet (2004, p. 168) affirment que « *l'opposition est fréquemment faite entre les travaux de recherche qui porteraient sur le sens [...] à attribuer aux situations de gestion et ceux qui se concentreraient sur les outils de gestion ; la seconde catégorie est parfois dénommée recherche ingénierique, par opposition à ladite recherche théorique et conceptuelle.* ». Mais fidèles à leur principe d'intégration (cf. méthodologie, projet de recherche, approche qualimétrique, idéologie intégrative, p. 86) : ils ajoutent que « *l'opposition entre sens et outils est [...] nuisible pour le progrès scientifique.* » ; et préconisent enfin « *l'interaction entre la quête de sens et la construction d'outils : les outils imprégnés de sens* ».

Dans la logique de cette préconisation, depuis le début des années 70, l'Institut Socio-Économique des Organisations (ISEOR) forme et conseille les dirigeants à l'utilisation de modèles-outils appelés « *outils de management permanent* » ou « *outils socio-économiques* » (Savall et Zardet, 2010, p. 221-224).

« *Il s'agit de développer la dimension managériale de l'encadrement de l'entreprise au moyen d'une instrumentation de leur rôle d'animation et de pilotage du changement. [...] Les six principaux outils socio-économiques sont :*

- *Des Plans d'Actions Prioritaires (PAP) [(semestriel)].*
- *et les plans d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX) [à 3 ou 5 ans].*
- *Des Grilles de Compétences (GC) [pour identifier les besoins de formation].*
- *L'outil « Gestion du Temps » (GDT) [pour planifier et programmer les activités...].*
- *Le Tableau de Bord de Pilotage (TDBP) [composé d'indicateurs...].*
- *Les Contrats d'Activité Périodiquement Négociables (CAPN) [pour négocier les efforts nécessaires entre la direction, l'encadrement et le personnel].*

Cette citation de Savall et Zardet (ibid.) est complétée par des citations entre crochets de Savall, Zardet et Bonnet (2008).

Ces outils s'inscrivent sur l'un des « *trois axes de la dynamique d'intervention socio-économique* » qui sont trois « *forces d'impulsion du changement* » (Savall et Zardet, ibid.). En plus de l'axe des outils, les deux autres axes sont : l'axe du « *processus d'amélioration cyclique [(Diagnostic, Projet, Mise en Œuvre, Évaluation)]* », et l'axe des « *décisions politiques et stratégiques périodiques* ».

Ces outils semblent jouer un rôle important dans le succès des interventions socio-économiques de l'ISEOR depuis plus de quarante ans.

Le Modèle-Outil PPPERFFS prescrit, ébauché et testé par l'auteur de cette thèse correspond à la préconisation (« *outils imprégnés de sens* ») et à l'application (« *outils du management socio-économique* ») de Savall et Zardet (2004, 2010). De plus, fortuitement, lors d'un séminaire en 2016, Monsieur Savall déclarait que son institut envisageait de concevoir un nouvel outil pour aider les dirigeants à résoudre les problèmes et prendre des décisions. Ainsi, le Modèle-Outil PPPERFFS pourrait devenir ce nouvel outil de management socio-économique.

**4.1.2. Terrain Intervention :**  
**Présomption conditionnelle de performance (fiabilité)**  
**du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché.**

Le Terrain Interventions valide faiblement l'hypothèse.

Le Terrain Interventions a permis de présumer conditionnellement de la performance (fiabilité) du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil fiable, p. 327 ; cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

## **4.2. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL PRATIQUE (PRATICITÉ)**

### **4.2.1. Littérature**

#### **a) Formulation de l'hypothèse**

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « pratique ».**

#### **b) Définition de l'hypothèse**

Dans une acception large, le qualificatif « pratique » est synonyme de : actionnable, opératif, opérationnel, opératoire, utile...

#### **c) Validation moyenne de l'hypothèse : Constatation et désapprobation de la non-praticité, ou préconisation de la praticité d'un modèle-outil**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent la non-praticité, et préconisent : la praticité (plutôt explicitement) ; d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

Ces auteurs sont présentés par ailleurs : ce sont les auteurs qui contribuent à justifier l'hypothèse-postulat « perte de repères décisionnels via la défaillance des théories de la décision » (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, p. 31) : ces auteurs constatent et désapprouvent la perte de repères décisionnels via la défaillance des théories de la décision, c'est-à-dire leur inutilité-désunité et autres défauts ; ou préconisent le renforcement des théories de la décision. Cela équivaut à constater et désapprouver la non-praticité, ou à préconiser la praticité d'un modèle-outil.

---

**4.2.2. « Terrain informel rétrospectif »**  
**– Remémoration de collaborations professionnelles :**  
**Validation moyenne de l’hypothèse**

- **Présomption d’inutilité de la recherche en management et d’inutilisation des théories de la décision**
- **Préconisation de praticité d’un modèle-outil**

Il n’y a pas eu d’essai de validation ou d’invalidation de l’hypothèse sur un terrain de recherche.

Cependant, une remémoration de collaborations professionnelles, pouvant être considéré comme un « terrain informel rétrospectif », a permis de présumer l’inutilité de la recherche et l’inutilisation des théories de la décision.

Ce « terrain » valide moyennement l’hypothèse : ce « terrain » a permis de préconiser la praticité d’un modèle-outil.

Ce « terrain » est développé par ailleurs (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, hypothèses postulatives, pertes de repères décisionnel, défaillance des théories de la décision, inutilité de la recherche en management et inutilisation des théories de la décision, p. 34).

### **4.3. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL PARADOXAL (PARADOXALITÉ)**

#### **4.3.1. Littérature**

##### **a) Formulation de l'hypothèse**

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « paradoxal ».**

##### **b) Définition de l'hypothèse**

Dans une acception large, le qualificatif « paradoxal » est synonyme de : antinomique, ambivalent, contradictoire, dialogique, falsificateur, réfutatoire...

##### **c) Validation moyenne de l'hypothèse**

**Constatation et désapprobation de paradoxalité inexplorée,  
ou préconisation de paradoxalité explorée d'un modèle-outil**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et désapprouvent la non-paradoxalité ou la paradoxalité inexplorée, ou préconisent : la paradoxalité explorée (plutôt explicitement) ; via un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

Ces auteurs sont présentés par ailleurs : ce sont les auteurs qui contribuent à la validation forte de l'hypothèse « sous-esprit de contradiction » (cf. hypothèses explicatives, p. 215).

---

#### **4.3.2. Terrain Archives : Validation moyenne de l'hypothèse**

- **Constatation de « double proportion »  
des Routines Défensives (anti-esprit de contradiction)  
par rapport aux Raisonnements Constructifs (pro-esprit de contradiction)**
- **Préconisation de paradoxalité d'un modèle-outil**

Le Terrain Archives valide moyennement l'hypothèse.

Le Terrain Archives a permis de :

- constater la « double proportion » des routines défensives (anti-esprit de contradiction) par rapport aux raisonnements constructifs (pro-esprit de contradiction) ;
- préconiser la paradoxalité d'un modèle-outil.

Les résultats du Terrain Archives sont développés par ailleurs (cf. hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, terrain archives, p. 254).

#### **4.4. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL POLYVALENT ET EXHAUSTIF (POLYVALENCE ET EXHAUSTIVITÉ)**

##### **4.4.1. Littérature**

###### **a) Formulation de l'hypothèse**

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « polyvalent » et « exhaustif ».**

###### **b) Définition de l'hypothèse**

Dans une acception large, les qualificatifs « polyvalent » et « exhaustif » sont synonymes de : adaptable, adapté, complet, fondamental, généraliste, générique, holiste, systémique, transversal, transférable, universaliste, universel, valable... pour la plupart des problèmes ; répertoriant l'ensemble des Stratégies de Décision possibles et imaginables.

Ces qualificatifs sont également synonymes du terme « intégrateur » (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes intégrateur-facilitateur des stratégies de décision, p. 313).

###### **c) Validation moyenne de l'hypothèse**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs préconisent : la polyvalence et l'exhaustivité (plutôt explicitement) ; d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

Ces auteurs sont présentés par ailleurs :

- Ce sont les auteurs de l'école classique qui ont une ambition/préconisation d'universalité absolue, et les auteurs de l'approche contingente qui ont une ambition/préconisation d'universalité relative (cf. résultats, hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, p. 202).
- Ce sont également les auteurs-concepteurs de modèles-outils polyvalents et exhaustifs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, faible diversité des Stratégies de Décision, p. 223).

Ces auteurs sont brièvement rappelés dans cette section (utiliser un modèle-outil polyvalent et exhaustif).

- **Préconisation d'universalité absolue ou relative :  
École classique ou Approche contingente**

Deux perspectives différentes préconisent communément l'universalité : « *l'approche classique et l'approche contingente [...] partagent la même ambition [consistant] à découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations.* » (Koenig 2009b.).

Cependant, l'approche de la contingence est moins radicale que l'école classique.

Les auteurs de l'école classique qui ambitionnent/préconisent une universalité plutôt absolue (généralisme intégral ou quasi-intégral, universalité radicale...) sont : Jaques, Fayol, Taylor, Weber.

Les auteurs de l'approche de la contingence qui ambitionnent/préconisent une universalité plutôt relative sont : Brech, Emery et Trist, Lawrence et Lorsch, Lewin, Savall et al., Savall et Zardet, Simon.

- **Constatation de Modèles-Outils polyvalents et exhaustifs  
d'aide à la résolution de problèmes :  
Méthode TRIZ et Programme GPS**

Altshuller (1948) est l'inventeur russe de la méthode TRIZ (acronyme de *Theorya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch*, Théorie de la résolution des problèmes d'innovation).

Newell, Shaw et Simon (1958/1959) créent le Programme GPS (*General Problem Solver*, Programme Général de Résolution de Problèmes).

La méthode TRIZ concerne les problèmes d'innovation. Le programme GPS concerne tous les problèmes. Ce programme et cette méthode, chacun dans leur domaine respectif, tendent vers la polyvalence et l'exhaustivité pour augmenter la diversité des stratégies de décision. Dans cette optique, le modèle-outil prescrit doit tendre également vers la polyvalence et l'exhaustivité, mais cette fois concernant les problèmes managériaux (de gestion).

Savall et Zardet proposent des « *outils de management permanent* » ou « *outils socio-économiques* » également polyvalents et exhaustifs, mais pluriels : il n'y a pas un seul outil « qui fait tout », mais plusieurs (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur des Stratégies de Décision, p. 314).

#### **4.4.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

## 4.5. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL RAPIDE ET FACILE (RAPIDITÉ ET FACILITÉ)

### 4.5.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « rapide » et « facile », compatible avec le contexte d'un « grand 8 » des mouvements naturels, interactifs et répétitifs, d'idées ou données dans la réflexion et l'action...**

**Les mouvements d'idées ou données :**

- **partent de la perception de problèmes non-résolus mis à l'ordre de l'instant ;**
- **passent et se transforment à travers (voire transforment) :**
  - **des Stratégies de Décision, dans l'environnement interne de la cognition,**
  - **des facteurs environnementaux, dans l'environnement externe du comportement ;**
- **et arrivent à la perception de problèmes résolus ou non-résolus.**

#### b) Définition de l'hypothèse

Les éléments de définition suivants constituent une synthèse augmentée des auteurs listés dans cette section (utiliser un modèle-outil rapide et facile – cf. infra : validation de l'hypothèse).

Les qualités « rapidité » et « facilité » déterminent la dimension Contexte du modèle-outil (cf. hypothèses applicatives, p. 334).

Dans une acception large, les qualificatifs « rapide » et « facile » sont synonymes de : confortable, économique (en temps, argent et énergie humaine), ergonomique, harmonique, intuitif, naturel, simple, spontané, véloce, vif ; utilisable séquentiellement (dans un ordre prédéterminé) ou aléatoirement (dans n'importe quel ordre)...

Le terme « répétitif » est synonyme de : circulaire, cyclique, (en) boucle, (ré)itératif, récursif, répétitif, rétroactif, (par) aller-retour, (par) vague...

Le terme « interactif » est synonyme de : corrélé, interactionniste, interdépendant, interférant...

Les termes « idées » ou « données » sont considérés comme synonymes. Ces termes sont définis par ailleurs (cf. problématique, objet, stratégie de décision, p. 51). Leur définition fonctionnelle est complétée ici.

Les idées ou données sont des « entrants » (*inputs*), « extrants » (*outputs*) ; et se faisant des « transformants » (« *transputs* ») dans un double sens : elles sont à la fois des « opérées » (transformées) et des « opérateurs » (transformateurs) de la réflexion et de l'action.

En tant qu'« opérées », les idées ou données peuvent être transformées : par les applications (opérations) d'opérateurs de réflexion, appelés Stratégies de Décision ; et par les applications (opérations) d'opérateurs d'action, appelés facteurs environnementaux.

À l'inverse, en tant qu'« opérateurs », les idées ou données peuvent transformer, s'appliquer sur (opérer), les Stratégies de Décision et les facteurs environnementaux.

En bref, les idées ou données sont « en mouvement » : elles passent au travers des Stratégies de Décision et des facteurs environnementaux, et se faisant, elles en sont transformées ou transformatrices.

Les idées ou données composent avec les Stratégies de Décision et les facteurs environnementaux, respectivement dans l'environnement interne de réflexion (cognition), et dans l'environnement externe d'action (comportement).

Les mouvements (cycles) sont réalisés « à partir de » problèmes : perçus comme non-résolus par le corps (ressenti, sensation, sentiment, émotion...), ou l'esprit (interprétation, traduction, représentation, cadrage...) ; et « mis à l'ordre de l'instant », c'est-à-dire non-reporté dans le temps.

Le terme « problème » est défini par ailleurs (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, p. 56).

Dans son acception large, l'expression « mis à l'ordre de l'instant » signifie : mis à l'ordre de la milliseconde, de la seconde, de la minute, de l'heure, du jour, de la semaine, du mois, de l'année, de la décennie, de la vie... selon le niveau microscopique ou macroscopique, du sous-problème ou problème.

Les mouvements (cycles) sont successifs ou simultanés. Un cycle de réflexion et/ou d'action peut se produire : en différents temps, avec un cycle simple, soit de réflexion, soit d'action ; ou en même temps, avec un cycle double, d'action et de réflexion. Nb : Un cycle double (simultané, en même temps) d'action et réflexion est possible, si le niveau de routine (habitude) de l'action et/ou de la réflexion est extrêmement élevé. Sinon, les cycles sont simples (successifs, en différents temps), même si des cycles microscopiques fulgurants peuvent donner l'illusion d'une simultanéité, qui n'est en fait qu'une concomitance, c'est-à-dire une succession rapide ou une quasi-simultanéité.

Les mouvements (cycles) sont micro et macroscopiques. Un cycle de réflexion et/ou d'action dure : à partir de dizaines de millisecondes, pour un acte ou une pensée réflexe ; et jusqu'à plusieurs secondes, minutes, jours, semaines, mois ou années, pour la réalisation d'un projet.

Les mouvements sont des stimuli et des réponses réciproques (interactifs). Un cycle de réflexion et/ou d'action se conclut par : l'arrêt du ou des cycles, si un problème est résolu ou reporté ; la reprise d'un ou plusieurs cycles, si un problème est non-résolu et mis à l'ordre de l'instant.

**c) Validation moyenne de l'hypothèse :  
 Constatation ou préconisation de rapidité et facilité  
 de mouvements d'action-réflexion, ou du contexte de « Grand 8 » d'un modèle-outil**

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent ou préconisent : la rapidité et la facilité de mouvements d'action-réflexion (plutôt explicitement), ou du contexte de « Grand 8 » (plutôt implicitement) ; autour et via un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

Ces auteurs sont classés en trois groupes mutuellement inclusifs.

Les auteurs du premier groupe sont : Akrich, Callon, Latour ; Argyris, Argyris et Schön, Bateson, Brunsson, Dewey, Follett, Hofstadter et Sander, Langley et Rogers, Morin, Mintzberg, Mintzberg et al., Gosling et Mintzberg ; Newell, Shaw et Simon ; Nonaka et Takeuchi, Osborn, Piaget, Popper, Savall et Zardet, Schön, Simon, Simon et Newell, Simon et al., Stoycheva et al., Watzlawick et al., Weick. Ces auteurs du premier groupe sont développés par ailleurs (cf. annexes, encadré de citations témoins correspondant à cette section, utiliser un modèle-outil rapide et facile, p. 672).

Les auteurs du deuxième groupe sont : Akrich, Callon et Latour ; Altshuller<sup>1</sup> ; Argyris et Schön ; Buzan ; Cohen, March et Olsen ; De Bono ; Ishikawa ; Klein ; Learned, Christensen, Andrews et Guth ; Mintzberg, Osborn ; Osborn et Parnes ; Savall et Zardet ; Simon. Ces auteurs du deuxième groupe sont différents ou identiques aux auteurs du premier groupe, et sont mobilisés par ailleurs pour mentionner des théories, concepts, modèles et méthodes de décision (cf. problématique, origines et enjeux initiaux, perte de repères décisionnels, défaillance des théories de la décision, inutilisation des théories de la décision, p. 36).

Les auteurs du troisième groupe sont : Amabile, Argyris, Argyris et Schön, Bateson et al., De Bono, Dewey, Espinasse, Gigerenzer et Gaissmaier, Geetz, Kahneman et Frederick, Klein, Kaufmann, Lebraty, Le Moigne, Lewin, Mintzberg, Moingeon et Ramanantsoa, Morin ; Newell, Shaw et Simon ; Newell et Simon, Osborn et Parnes, Popper, Savall et Zardet, Savall et al., Simon, Simon et Newell, Simon et al., Van de Ven et Poole, Watzlawick. Ces auteurs sont mobilisés par ailleurs pour définir l'objet de cette thèse : Maîtriser, Stratégies de Décision, Modèle-Outil d'aide, Résolution de problèmes (cf. problématique, p. 44).

Nb : Lorsque les auteurs du deuxième et troisième groupe sont différents des auteurs du premier groupe, leur accord avec l'hypothèse est globalement moins élevé et plus implicite.

**4.5.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche

## 4.6. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL FIABLE (FIABILITÉ)

### 4.6.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « fiable » (« performant »).**

#### b) Définition de l'hypothèse

Dans une acception large, le qualificatif « fiable » est synonyme de : efficacité, efficience, performance... éprouvée, expérimentée, mesurée, testée, vérifiée...

#### c) Validation moyenne de l'hypothèse :

##### **Préconisation de fiabilité ou performance testée d'un modèle-outil**

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Ces auteurs sont Argyris, Lewin, Savall et Zardet :

- « *L'action ne se réduit pas à la découverte d'idées [...] ; c'est aussi la mise en œuvre de ces idées [...] ainsi que l'évaluation de leur efficacité. [...] Pour être actionnable, le savoir doit être produit de manière que son emploi constitue un test valable de la théorie de l'action qui a servi à la produire. Le savoir actionnable [...] énonce que « si » vous agissez de telle ou telle façon, [...] « alors » il arrivera probablement ceci ou cela. [...] Nous savons quelque chose quand nous sommes capables de réaliser ce que nous affirmons savoir.* » (Argyris (1995/2003).
- « *Le diagnostic ne suffit pas. [...] Il doit être complété d'étude expérimentale comparative de l'efficacité...* » (Lewin, 1946b, 1997, p. 144-145, résumé par Allard-Poesi, 2009) ;
- « *Nos travaux ont permis de mettre au point une méthode de diagnostic, une méthode de pilotage des actions d'amélioration de la qualité et une méthode d'évaluation des résultats de telles actions. [...] Les travaux de l'ISEOR [...] ont permis de montrer les liaisons entre dysfonctionnements, coûts cachés et performance économique de l'entreprise.* » (Savall et Zardet, 2010, p. 13, 167).

Dans différentes mesures, ces auteurs préconisent : la fiabilité (plutôt explicitement) ; d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

**4.6.2. Terrain Interventions :**  
**Validation faible de l'hypothèse**  
**– Présomption conditionnelle de performance (fiabilité)**  
**du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché**

Le Terrain Interventions valide faiblement l'hypothèse.

Le Terrain Interventions a permis de de présumer conditionnellement de la performance (fiabilité) du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché.

Les premiers tests de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché, laissent présumer conditionnellement la performance (fiabilité) de ce Modèle-Outil.

Les dirigeants X et Y ont essayé d'optimiser chacune de leurs décisions satisfaisantes à la demande et avec l'assistance de l'intervenant-chercheur pendant une dizaine de minutes supplémentaires, en utilisant/testant certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché.

Si le Retour Sur Investissement du Processus de Décision se calcule « avec » la variable conviction-implication, les dirigeants ont possiblement gagné à essayer d'optimiser (le mieux a pu être l'ami du bien), et le modèle-outil PPPERFFS ébauché a possiblement été performant (fiable).

Les résultats du Terrain Interventions sont développés par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, terrain interventions, p. 299).

## 4.7. UTILISER UN MODÈLE-OUTIL SCHÉMATIQUE (SCHÉMATISME)

### 4.7.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Les dirigeants doivent utiliser un modèle-outil « schématique ».**

#### b) Définition de l'hypothèse

Dans une acception large, le qualificatif de « schématisme » ou « schématique » est synonyme de : cartographique, dessiné, (en) diagramme, graphique, panoramique, synoptique...

Le terme anglais « *diagram* » est généralement traduit littéralement en français par le terme « diagramme », alors qu'il pourrait également être traduit par les termes « dessin », « graphique », « schéma »...

#### c) Validation moyenne de l'hypothèse : Constataion et approbation, ou préconisation de schématisme d'un modèle-outil

À des degrés divers (globalement élevés) et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Ces auteurs sont Argyris et Schön (se référant à Lewin), Buzan, Dortier, Lakoff, Langacker, Langley et Rogers, Lewin, Michalko, Roch :

- « *Lewin était passé maître dans l'art d'établir des diagrammes [...]. Les représentations ramassaient les variables pertinentes sous forme de « blocs » (chunks), qui pouvaient être stockés dans la mémoire, puis retrouvés opportunément.* » (Argyris et Schön, 1995/2003 se référant à Lewin) ;
- « *Le Mind Map [(Carte Mentale)] réunit l'ensemble des facultés corticales – mot, image, nombre, logique, rythme, couleur et conscience spatiale.* » (Buzan, 2003) ;
- « *La parole dérive du champ et l'écriture du dessin* » (Comte, 1817) ;
- « *Pour Roch (une référence essentielle pour les linguistiques cognitives), l'idée de « chat » se présente sous la forme d'une image mentale typique appelée « prototype » [...]. La représentation visuelle tient une place centrale dans ce modèle mental [...]. Lakoff [...] tenant de la sémantique cognitive, soutiendra*

*que les mots prennent sens à partir des schémas mentaux sur lesquels ils sont greffés. [...Pour] Langacker [...] les structures de la grammaire [...] dérivent de catégories plus profondes, notamment des représentations spatiales. »* (Dortier, 2013, se référant à Roch, Lakoff, Langaker) ;

- *« Les diagrammes [(schémas, dessins...)] sont bénéfiques à la résolution de problèmes. [...] En plus de servir de mémoire externe, les diagrammes réduisent la recherche en groupant des éléments qui sont utilisés ensemble, utilisent la position [(dans l'espace)] pour grouper l'information concernant un élément donné et servent de support aux inférences perceptuelles... »* (Langley et Rogers, 2005, tdr) ;
- *« Pourquoi un schéma vaut (parfois) dix milles mots (« why a diagram is (sometimes) worth ten thousand words » – Larkin et Simon, 1987, tdr).*
- *« Les génies rendent leurs pensées visibles. [...] Ils enregistrent et communiquent de vastes connaissances grâce aux dessins, graphes et diagrammes [(schémas)]. »* (Michalko, 1998, tdr).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent et approuvent, ou préconisent : le schématisme (plutôt explicitement) ; d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision (plutôt implicitement).

#### **4.7.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

## **5. HYPOTHÈSES APPLICATIVES : Ébauche et Test de performance du Modèle-Outil PPPERFFS**

**Le Modèle-Outil PPPERFFS ébauché répertorie 36 Stratégies de Décision, dans les catégories Domaines managériaux, Postures cognitives et Mécanismes Cognitifs, dont les premiers tests laissent apparaître une performance contingente.**

En application des hypothèses prescriptives, un Modèle-Outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision, et doté de qualités PPPERFFS, a été ébauché, et sa performance a été testée.

Les résultats de l'ébauche du Modèle-Outil PPPERFFS sont présentés dans cette section (hypothèses applicatives).

Le Modèle-Outil PPPERFFS ébauché comprend trois dimensions :

- une dimension Contexte (« Grand 8 » des Stratégies de Décision) ;
- une dimension Contenant (« Mode d'emploi » des Stratégies de Décision) ;
- une dimension Contenu (« 36 Stratégies de Décision » répertoriées dans 3 catégories) :
  - la catégorie des Domaines managériaux,
  - la catégorie des Postures cognitives,
  - la catégorie des Mécanismes cognitifs.

Les dimensions et catégories sont mutuellement inclusives.

Les résultats des premiers tests de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS ébauché, laissent apparaître une performance contingente.

Ces résultats sont présentés par ailleurs (cf. hypothèses comportant une section Terrain Interventions, indiquée par la mention [TI], principalement l'hypothèse explicative « sous-perfectionnisme », p. 299).

**Remarque préliminaire :**  
**Modèle-Outil PPPERFFS et Pensée complexe de Morin**

Le Modèle-Outil PPPERFFS comprend quatre principes (qualités) planifiés ou émergents, correspondant à la pensée complexe de Morin (1990/1996/2005). Deux principes ont été planifiés car ils ont été prescrits. Il s'agit du principe dialogique (qualité paradoxale – cf. hypothèses prescriptives, p. 318) ; et du principe récursif (qualité rapide et facile – cf. hypothèses prescriptives, p. 323). Deux principes ont émergés. Il s'agit des principes causalogique-téléologique et du principe hologrammatique.

Premièrement, concernant le principe dialogique, en rappel (cf. hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, engouement pour la culture du paradoxe hors sciences de gestion, p. 219), Morin (1996) affirme que « *le principe dialogique [...] permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe.* ». Chaque dimension du Modèle-Outil PPPERFFS suit un principe dialogique. Chaque dimension est présentée sous une forme paradoxale (antinomique, ambivalente, contradictoire...), voire sous une forme trilogique ou multi-logique, qui peut représenter : soit un continuum entre deux ou de multiples bornes (pôles, extrémités, orientations...) ; soit une opposition (tension) entre deux ou de multiples parties séparées.

Deuxièmement et troisièmement, concernant les principes récursif et causalogique-téléologique, Morin (1996) distingue le principe de « *boucle rétroactive : la cause agit sur l'effet et l'effet sur la cause* » et le principe de « *boucle récursive : les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit.* ». Les termes « causes » et « effets », d'un point de vue que l'on peut qualifier de « causalogique » ; peuvent être considérés respectivement comme des synonymes de « moyens » et « fins », d'un point de vue que l'on peut qualifier de « téléologique ». La dimension Contexte du Modèle-Outil PPPERFFS comprend des boucles récursives et interactives d'actions-réflexions. La dimension Contenant du Modèle-Outil PPPERFFS est dominée par les principes récursif et causalogique-téléologique : ce sont systématiquement des idées ou données de causes, effets, fins ou moyens qui doivent être trouvées et choisies par l'utilisateur ; de plus, ces idées ou données peuvent être trouvées et choisies par l'utilisateur dans n'importe quel ordre et à plusieurs reprises.

Quatrièmement, concernant le principe hologrammatique, Morin (1996) reconnaît que « *la méthode pour connaître dans la complexité et penser la complexité [...] contient [...] nécessairement ses propres limites, paradoxes, apories que les 7 principes guides expriment clairement [, parmi lesquels,] le principe hologrammatique : la partie est dans le tout mais le tout est inscrit dans la partie.* ». La dimension Contexte et Contenant du Modèle-Outil PPPERFFS sont constitués de Stratégies de Décision qui se retrouvent dans la dimension Contenu du modèle-outil : les parties (le contenu) sont dans le tout (le contexte et le contenant), et le tout est également dans des parties. Cependant, pour être précis, contrairement à Morin qui propose une méthode et non une méthodologie : « *La méthode pour connaître dans la complexité et penser la complexité est une aide à la stratégie de la pensée et non une méthodologie* » (Morin, *ibid.*) ; l'auteur de cette thèse souhaite proposer une méthodologie d'aide à la stratégie de la pensée complexe.

**5.1. DIMENSION CONTEXTE DU MODÈLE-OUTIL PPPERFFS :**  
**« Grand 8 » des Stratégies de Décision**  
 – **Modèle du Grand 8 du processus de décision**

**5.1.1. Littérature**

**a) Formulation de l'hypothèse**

**Le Modèle-Outil PPPERFFS comprend une dimension Contexte représentée par un « Grand 8 ».**

**b) Définition de l'hypothèse**

La dimension Contexte du Modèle-Outil PPPERFFS constitue une synthèse augmentée des auteurs mobilisés par ailleurs, pour définir et valider l'hypothèse « utiliser un modèle-outil rapide et facile » (cf. hypothèses prescriptives, p. 323).

**La dimension Contexte du modèle-outil est représentée par un Grand 8 des Stratégies de Décision, ou Modèle du Grand 8 du processus de décision, mis en parallèle avec le modèle IDC(E) de Simon (cf. infra : figure III.5.1.1. ; figure III.5.1.1<sup>bis</sup>).**

**Ce parallèle montre que : les trois phases Intelligence-Design-Choix, du processus de décision, sont majoritairement cognitives, c'est-à-dire dans la réflexion ; alors que la phase Exécution, du processus d'exécution des décisions, est majoritairement comportementale, c'est-à-dire dans l'action (rappel – cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, modèle IDC(E), p. 61).**

**c) Validation moyenne de l'hypothèse :**

**Constatation ou préconisation de rapidité et facilité  
de mouvements d'action-réflexion, ou du contexte de « Grand 8 »  
du Modèle-Outil PPPERFFS**

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Ces auteurs sont les auteurs mobilisés par ailleurs, pour définir et valider l'hypothèse « utiliser un modèle-outil rapide et facile » (cf. hypothèses prescriptives, p. 323).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent ou préconisent : la rapidité et la facilité de mouvements d'action-réflexion, ou du contexte de « Grand 8 », autour et via un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision – le Modèle-Outil PPPERFFS.

Figure III.5.1.1.

**Dimension Contexte du Modèle-Outil PPPERFFS :****– Grand 8 des Stratégies de Décision****– Modèle du Grand 8 du processus de décision**

D'après – entre autres : Argyris et Schön (96/02), Akrich, Callon, Latour (88), Bateson (71, 80), Dewey (38), Langley et Rogers (05), Morin (96), Newell, Shaw et Simon (58/59), Simon (77/80, 89, 96/04), Simon et Newell (71), Osborn (88), Popper (97), Savall et Zardet (10), Schön (83), Stoycheva et al. (02), Watzlawick et al. (75), Weick (79, 87, 95, 05).

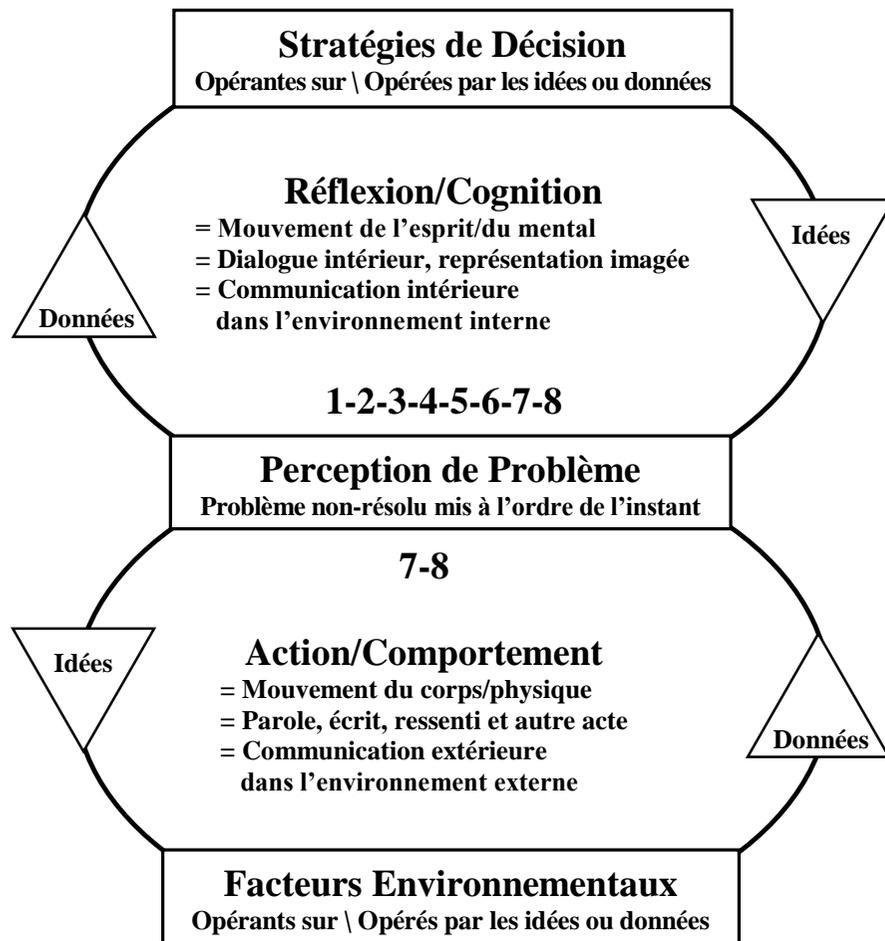
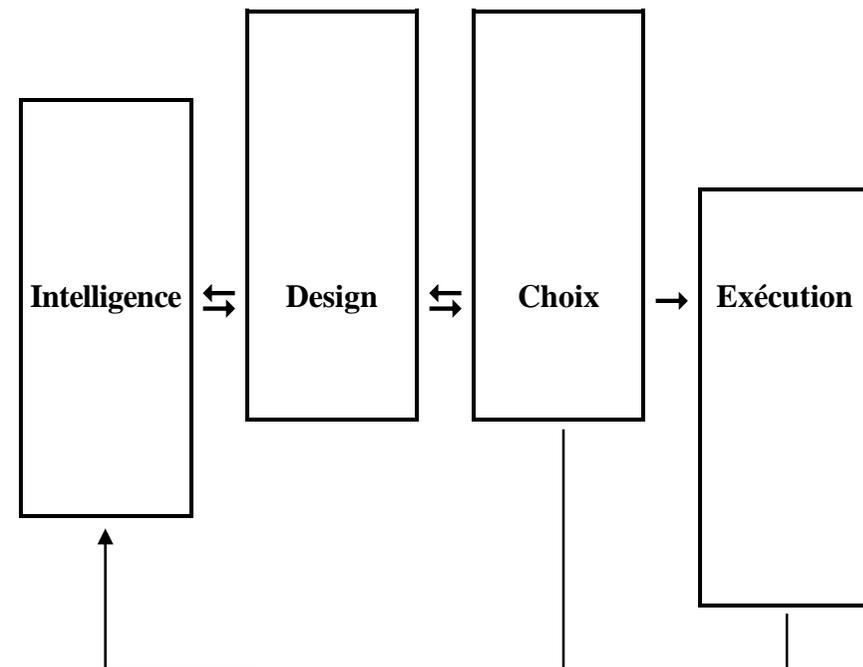


Figure III.5.1.1. bis

**Modèle IDC(E) mis en parallèle avec le modèle du Grand 8 : Importance de réflexion et d'action pour chaque phase.**

D'après Simon (1960/65/77/80) et Simon et al. (1986/87)

– cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61.



**5.1.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche

## 5.2. DIMENSION CONTENANT DU MODÈLE-OUTIL PPPERFFS : « Mode d'emploi » des Stratégies de Décision

### 5.2.1. Littérature

#### a) Formulation de l'hypothèse

**Le Modèle-Outil comprend une dimension Contenant qui est un « mode d'emploi », neutre et sans parti pris, de la dimension Contenu.**

#### b) Définition de l'hypothèse

La dimension Contenant du modèle-outil PPPERFFS, constitue une synthèse augmentée des auteurs mobilisés par ailleurs, pour définir et valider l'hypothèse « dimension contexte » (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 334) et l'hypothèse « dimension contenu » (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 342).

Le terme « mode d'emploi » est synonyme de : mode opératoire, cadre d'utilisation, programme/système central, méta-processus, machinerie générale, résumé des fonctionnalités...

Le mode d'emploi des Stratégies de Décision comprend 8 mouvements d'action-réflexion, d'idées/données, « opérés » par les Stratégies de Décision.

Selon un principe hologrammatique, ces 8 Mouvements de Stratégies de Décision sont une combinaison des quatre premières Stratégies de Décision de la catégorie Postures Cognitives, au sein de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 346) : Causalogie-Téléologie, Réflexion-Action, Espace-Temps, Intelligence-Design-Choix(-Exécution).

Le mode d'emploi (dimension Contenant) du Modèle-Outil est neutre et sans parti pris, car il permet à l'utilisateur de choisir librement les Stratégies de Décision proposées dans la dimension Contenu.

Le mode d'emploi (dimension Contenant) permet même à l'utilisateur de choisir librement d'autres Stratégies de Décision que celles proposées dans la dimension Contenu : pour faire simple, tel une machine à café (contenant) compatible avec toutes les marques de dosettes, recharges ou capsules (contenu). En d'autres termes, si un utilisateur souhaite utiliser d'autres Stratégies de Décision (contenu) que celles proposées, il peut tout de même conserver le mode d'emploi (contenant) ; l'utilisateur n'est pas forcé d'utiliser « nos recharges » pour utiliser « notre machine ».

La dimension Contenant du modèle-outil est représentée par un tableau (cf. infra : tableau III.5.2.1.).

**c) Validation moyenne de l'hypothèse  
Constatation ou préconisation de contenant « mode d'emploi »  
du modèle-outil PPPERFFS**

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent ou préconisent : le contenant « mode d'emploi » d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision – le Modèle-Outil PPPERFFS.

Ces auteurs sont les auteurs mobilisés par ailleurs, pour définir et valider : l'hypothèse « dimension Contexte » (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 334) ; et l'hypothèse « dimension Contenu » (cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 342).

Tableau III.5.2.1. Dimension Contenant du Modèle-Outil PPPERFFS : Mode d'emploi des Stratégies de Décision

STRATÉGIES DE DÉCISION	INJONCTIONS-QUESTIONS CLÉS « Pour Trouver-Choisir des idées/données :... »			CAUSALOGIE-TÉLÉOLOGIE & TEMPORALOGIE
<b>8 MOUVEMENTS</b> Usage plutôt Séquentiel				
<b>1. Perception</b>	- Percevoir ou ressentir des idées/données de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on perçoit ou ressent ?			Effet (Problème) du Passé-Présent-Futur
<b>2. Agendation (Mise à l'agenda)</b>	- Mettre à l'ordre de l'instant des idées de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on met à l'ordre de l'instant ?			
<b>3. Rétrospection (Diagnostic)</b>	- Rétrospecter (diagnostiquer) des idées de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on rétrospecte ?			Cause-Effet-Fin-Moyen du Passé-Présent (pourquoi ?)
<b>4. Anticipation (Pronostic)</b>	- Anticiper des idées de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on anticipe ?			Cause-Effet-Fin-Moyen du Futur
<b>5. Projection</b>	- Projeter des idées de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on projette ?			Fin du Futur (pour-quoi ?)
<b>6. Modalisation (dont Programmation)</b>	- Modaliser des idées de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on modalise ?			Moyen (Solution) du Futur (par quoi ?)
<b>7. Diffusion</b>	- Diffuser des idées/données de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on diffuse ?			Effet-Cause-Fin-Moyen du Passé-Présent-Futur
<b>8. Collection</b>	- Collecter des idées/données de... ! - Quelles sont les idées/données de... que l'on collecte ?			
<b>3 CATÉGORIES</b> Dimension Contenu du MO Usage plutôt aléatoire	<b>1. Domaines Managériaux (12 sous-catégories)</b>	<b>2. Postures Cognitives (16 sous-catégories)</b>	<b>3. Mécanismes Cognitifs (8 sous-catégories)</b>	
	Utiliser / S'intéresser à des Domaines managériaux !	Utiliser / Prendre des Postures cognitives !	Utiliser / Appliquer des Mécanismes cognitifs !	

Légende du tableau :

Dans une acception large, le terme « idée » assimile le terme « donnée » (rappel – cf. problématique, objet, stratégie de décisions, p. 51).

Les moyens sont des solutions au sens strict ; les causes, effets ou fins, sont des solutions au sens large (rappel – cf. problématique, objet, stratégies de décision, p. 52).

Selon le principe hologrammatique (cf. hypothèses applicatives, remarque préliminaire, p. 333) :

- Les 8 Mouvements de Stratégies de Décision sont une combinaison des quatre premières Stratégies de Décision de la catégorie Postures Cognitives au sein de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS : Causalogie-Téléologie, Réflexion-Action, Espace-Temps, Intelligence-Design-Choix(-Exécution).
- La catégorie de Stratégies de Décision Postures cognitives et la catégorie de Stratégies de Décision Mécanismes cognitifs peuvent être considérées comme des sous-catégories de Stratégies de Décision supplémentaires à la catégorie de Stratégie de Décision Domaines managériaux.

Par rapport au modèle Intelligence-Design-Choix(-Exécution) de Simon (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61 ; cf. hypothèses applicatives, dimension contexte, p. 335) : les mouvements 1 à 5 correspondent à la phase Intelligence ; le mouvement 6 correspond à la phase Design ; les mouvements 7 et 8 correspondent à toutes les phases. Une phase de Design (trouver) et une phase de Choix (choisir) sont comprises pour tous les mouvements.

Les 8 mouvements sont réalisés dans l'environnement interne (réflexion) du processus de résolution de problèmes et prise de décision ; les mouvements 7 et 8 sont réalisés en plus dans l'environnement externe (action) – cf. hypothèses applicatives, dimension contexte, p. 335).

Les 8 mouvements peuvent être réalisés : pendant quelques minutes ou plusieurs heures ; dans n'importe quel ordre (aléatoirement, au hasard, intuitivement...) ou dans l'ordre prédéterminé de 1 à 8 (séquentiellement, consécutivement, chronologiquement...) ; linéairement (en ligne, en une seule fois, en une seule prise, de manière unique...) ou circulairement (en alternance, en boucle, en plusieurs fois, à plusieurs reprises, de manière répétitive, itérative, cyclique, récursives...) ; indépendamment ou en les croisant avec les Catégories Domaines managériaux, Postures cognitives, Mécanismes cognitifs ; à différents niveaux de curseurs sur le continuum d'une borne (pôle, extrémité, orientation...) à l'autre.

Les 8 mouvements sont plutôt à usage séquentiel, alors que les 3 catégories (et sous-catégories) sont plutôt à usage aléatoire.

### **5.2.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

**5.3. DIMENSION CONTENU DU MODÈLE-OUTIL PPPERFFS :**  
**« 36 Stratégies de Décision dans 3 catégories »**  
**– Domaines managériaux, Postures cognitives et Mécanismes cognitifs**

**5.3.1. Littérature**

**a) Formulation de l'hypothèse**

**Le modèle-outil comprend une dimension Contenu répertoriant 36 Stratégies de Décision dans trois catégories, utilisables pour trouver et choisir des idées ou données d'effets, causes, fins et moyens :**

- **les Domaines managériaux,**
- **les Postures cognitives,**
- **les Mécanismes cognitifs.**

**b) Définition de l'hypothèse**

La dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS constitue une synthèse augmentée : majoritairement, des auteurs mobilisés pour réaliser les fiches de lectures et le pré-plan général de thèse ; minoritairement, d'auteurs mobilisés par la suite (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre traitement de matériaux bibliographiques, réalisation de notre ébauche de la dimension contenu du modèle-outil, p. 112).

Ces auteurs sont développés par ailleurs (cf. annexes, fiches de lectures et pré-plan général de thèse, p.447 ; cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du modèle-outil PPPERFFS, p. 613).

La dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS est représentée par trois tableaux : un tableau pour chacune des trois catégories de Stratégies de Décision (cf. infra : tableaux III.5.3.1.i., III.5.3.1.ii. et III.5.3.1.iii.).

Le détail des tableaux/catégories est présenté par ailleurs (cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du Modèle-Outil PPPERFFS, p. 613).

**i. Stratégies de Décision « Domaines managériaux » :  
Opérateurs-Conteneurs d'idées de gestion – « Stocks »**

Les Stratégies de Décision « Domaines managériaux » sont des opérateurs-conteneurs d'idées/données de gestion, comparables à des « stocks ».

Le terme « Domaines » est synonyme de : classes, contenant<sup>1</sup>, conteneurs, domaines, objets, réserve, réservoirs, stock, thématiques, thèmes, récipients, titres, intitulés... qui contient des contenus<sup>1</sup>, substances, carburants, matériels, matériaux, idées/données...

<sup>1</sup>Attention, il ne faut pas confondre ces termes « contenant » et « contenu » avec la dimension Contenant et la dimension Contenu du Modèle-outil PPPERFFS, qui se situent à un niveau d'ordre supérieur.

Les Stratégies de Décision « Domaines managériaux » servent, par analogie et association d'idées/données à : retrouver des idées/données mémorisées (enregistrées) dans les cerveaux humains, sur des supports écrits, audio ou vidéo ; les reprendre à l'identique ou à l'inverse ; les transformer, les augmenter ou les diminuer, les combiner entre-elles ou avec des idées/données hors gestion ; les sélectionner ou les délaisser

**ii. Stratégies de Décision « Postures cognitives » :  
Opérateurs-transformateurs d'idées de gestion – « Usines »**

Les Stratégies de Décision « Postures cognitives » sont des opérateur-transformateurs d'idées/données de gestion, comparables à des « usines » ou des « programmes-mâtres ».

Le terme « posture » est synonyme de : attitude, inclination, orientation, paradigme, penchant tendance...

Les termes « programmes-mâtres » et « sous-programmes » (cf. infra : mécanismes cognitif) sont repris des sciences de l'informatique et des sciences de l'artificiel, chères à Simon : « *M. Minsky [(1988)] suggéra que l'esprit humain est peut-être l'assemblage d'un nombre considérable d'agents élémentaires [...]. L'idée de scinder les problèmes pour en distribuer les divers éléments à plusieurs sous-programmes fut l'étincelle dont le jeune domaine de l'Intelligence Artificielle avait besoin. Au lieu d'essayer de développer un programme informatique [...] capable de tout faire, les scientifiques [équipèrent] le système de petits réseaux d'« experts locaux » capable de faire une seule chose. Le facteur qui manque dans la théorie de Minsky, c'est celui de la compétition entre des experts... » (Eagleman, 2013). En rappel, le facteur de compétition absent dans la théorie de Minsky, est en revanche présent dans le Modèle-Outil PPPERFFS qui est « paradoxal », entre autres qualités.*

Le terme « programme-mâitre » (*master program*) est également repris d'Argyris qui l'emploi comme synonyme de « valeurs directrices » (*governing value*).

**iii. Stratégies de Décision « Mécanismes cognitifs »  
Opérateurs-transformateurs d'idées de gestion – « Machines »**

Les Stratégies de Décision « Mécanismes cognitifs » sont des opérateurs-transformateurs d'idées/données de gestion, comparables à des « machines » ou des « sous-programmes ».

Le terme « mécanisme » est synonyme de : machine, mécanique, rouage, engrenage...

Par rapport aux Stratégies de Décision Postures cognitives qui peuvent être considérées comme des sortes d'« attitudes mentales », les Stratégies de Décision Mécanismes cognitifs peuvent être considérées comme des sortes de « comportements mentaux » : couplage de deux termes antinomiques formant ainsi un oxymore, puisque le comportement se distingue habituellement de la cognition.

**c) Validation moyenne de l'hypothèse :  
Constatation ou préconisation de contenu  
« 36 Stratégies de Décision dans 3 catégories » du Modèle-Outil PPPERFFS**

À des degrés divers et de manière implicite ou explicite, des auteurs sont en accord avec l'hypothèse, et contribuent ainsi à la valider moyennement.

Ces auteurs sont une centaine : majoritairement les auteurs mobilisés pour réaliser les fiches de lectures et le pré-plan général de thèse, et minoritairement des auteurs mobilisés par la suite.

Ces auteurs sont développés par ailleurs (cf. annexes, fiches de lectures et pré-plan général de thèse, p. 447 ; cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du Modèle-Outil PPPERFFS, p. 613). Quelques-uns de ces auteurs sont mentionnés à titre d'exemple dans un des tableaux des trois catégories de Stratégie de Décision (cf. infra).

Dans différentes mesures, ces auteurs constatent ou préconisent : le contenu de « 36 Stratégie de Décision », d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur des Stratégies de Décision – le Modèle-Outil PPPERFFS.

Tableau III.5.3.1.i. Dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS – 1<sup>ère</sup> Catégorie de Stratégies de Décision : Domaines managériaux (« stocks »)

12 Sous-catégories de Domaines managériaux [INterne-EXterne à l'Organisation]	Sous-Sous-Catégories <b>Pour Trouver-Choisir des Idées/Données d'Effet-Cause-Fin-Moyen : Utiliser les / S'intéresser aux Domaines suivants !</b>
<b>1. Quatre doubles méta-champs</b> [IN-EX]	Individu, Groupe, Organisation, Environnement ; Stratégique, Opérationnel, Humain, Technique.
<b>2. Six facteurs environnementaux</b> [EX] (d'après Aguilar, 1967)	Politique & Gouvernance <sup>1</sup> , Économie <sup>1</sup> , Socio-culturel <sup>1</sup> (social), Technologie, Écologie <sup>1</sup> , Légal. <sup>1</sup> Piliers du développement durable
<b>3. Six domaines de dysfonctionnements</b> [IN] (Savall, 1973, 1977, 1979, 1987)	Conditions de travail, Organisation du travail, Gestion du Temps, Communication-Coordination-Concertation, Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique.
<b>4. Sept Structures-Comportements</b> [IN] (d'après Savall, 1973, 1977, 1979, 1987)	- Structures : Physiques, Technologiques, Organisationnelles, Démographiques, Mentales ; - Comportements : Stables, Variables.
<b>5. Sept « S » de l'Organisation</b> [IN] (Peters et Waterman, 1982)	- Ossature : Stratégie, Structure, Système (ossature ou moelle) ; - Moelle : Style de Management, <i>Staff</i> (Personnel), <i>Savoir-Faire</i> , <i>Shared values</i> ( <i>Superordinate Goals</i> , Buts Supérieurs...).
<b>6. Sept « P » de l'Organisation</b> [IN] (dont McCarthy, 1960 – 4P)	<i>Purchase</i> (Achat), <i>Production</i> (Process), <i>Product</i> * (Produit), <i>Price</i> * (Prix), <i>Place</i> * (Distribution), <i>Promotion</i> * (Communication dont Force de Vente), <i>Public</i> * (Communicateurs/sources-relais-cibles, dont : <i>People</i> /Personnes, <i>Partners</i> /Partenaires, <i>Prescribers</i> /Prescripteurs). *4P ou 5P du Marketing-Mix.
<b>7. Neuf « M » de l'Organisation</b> [IN]	Main d'Œuvre, Métier, Méthode, Machine, Matière, Marchandise, Milieu, Moment, <i>Money</i>
<b>8. Douze Activités/Fonctions/Services</b> [IN] (d'après : Fayol, 1916 ; Porter, 1985/86)	- Base : Transport\Logistique, Achat, Production\Maintenance, Communication\Vente, Marketing ; - Soutien : Direction, Administration\Finance, Juridique, RHumaines, R&D\Développement, Qualité\Sécurité, Informatique.
<b>9. Douze Communica(c)teurs</b> (Émetteurs-Récepteurs-Transmetteurs) [IN-EX : individus]	Directeur, Collaborateur, Acheteur (client/prospect), Compétiteur (Concurrent), Fournisseur, Distributeur, Législateur, Formateur/Médiateur, Auditeur/Chercheur, Auteur/Compositeur/Acteur (Écrivain/Artiste), Chroniqueur/Animateur (Journaliste), Clubeur/Resauteur (autres Prescripteurs/Leaders d'Opinions).
<b>10. Quatorze Langages-Paralangages</b> [IN-EX : individus]	- Langages « de l'esprit » : Mots (Sémantique\Lexique\Syntaxe\Rhétorique), Images (Dessins\Schémas\Photos\Films) ; - Paralangages « du corps » : Respiration, Tonalité (de voix), Débit (de parole), Regard, Mimique, Geste/Mouvement, Allure/Posture, Distance (d'autrui), Odeur\Goût, Touché, Température\Couleur.
<b>11. Quatorze Motivations-Freins</b> [IN-EX : individus] (d'après Ronen, 1979)	Tâche, Risque\Sécurité, Pouvoir/Liberté, Développement personnel, Éthique, Esthétique, Amour, Intégration, Orgueil, Partage, Temps\Argent, Qualité, Confort, Bien-être,.
<b>12. Quinze Média-Hors-Média</b> [IN-EX]	- Média : Télévision, Radio, Cinéma, Affichage, Presse ; - Hors-Média : Téléphone, Internet, Poste, Événement\Sponsoring, Édition, Librairie\Bibliothèque, Lieux Privés\Publics, Réunion, Systèmes de Suggestion, Micro-Supports/Outils (documentation écrite\audio-visuelle)
<b>12. bis Dix-Huit Éléments de Communication</b> [IN-EX]	Marquation, Vision, Etiquation ; Mission, Sectorisation, Ambition, Différenciation, Segmentation, Historication, Collaboration, Capitalisation, Médiation ; Exemplification, Dollarisation, Tarification, Appel-à-Action, Spécification, Autres...

Nb : Les catégories de SD Postures cognitives et Mécanismes cognitifs peuvent être ajoutées en tant que sous-catégories de la catégorie Domaines Managériaux

**Tableau 5.3.1.ii. Dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS – 2<sup>ème</sup> Catégorie de Stratégies de Décision : Postures Cognitives (« usines »)**

<b>16 sous-catégories de Stratégies de Décision Postures cognitives</b>		
(comportant des sous-sous catégories – cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du M-O PPPERFFS, p. 613)		
<b>Pour Trouver-Choisir des Idées/Données d'Effet-Cause-Fin-Moyen :...</b>		
<b>Utiliser / Prendre les Postures suivantes !</b>	<b>« verbe à l'infinitif de la Posture » !</b>	<b>Être « nom d'utilisateur/adjectif de la Posture » !</b>
<b>1. Causalogie-Téléologie [Effet-Cause-Fin-Moyen]<sup>1 2</sup></b>	Avoir des Effets-Causes-Fins-Moyens	Causalogicien-Téléologicien
<b>2. Réflexion-Action<sup>2</sup></b>	Réfléchir-Agir	Réflexionneur-Acteur / Réflexif-Actif
<b>3. Espace-Temps<sup>2</sup></b>	Spatialiser-Temporaliser	Spatialiste-Temporaliste
<b>4. Intelligence-Design-Choix(-Exécution)<sup>2</sup></b> <b>4.<sup>bis</sup> Description\Explication-Prescription(-Application)</b>	Renseigner-Concevoir-Choisir(-Exécuter) Décrire\Expliquer-Prescrire(-Appliquer)	Renseigneur-Concepteur-Décideur(-Exécuteur) Descriptif\Explicatif-Prescriptif(-Applicatif)
<b>5. Raison-Émotion-Déraison-Imagination<sup>3</sup></b>	Raisonner-Émotionner-Déraisonner-Imaginer	Raisonneur-Émotionneur-Déraisonneur-Imaginateur
<b>6. Satisfaction-Amélioration-Optimisation<sup>3</sup></b>	Satisfaire-Améliorer-Optimiser	Satisfacteur-Améliorateur-Optimisateur
<b>7. Logique-Statistiques-Heuristiques<sup>3</sup></b>	Logicier-Statistiquer-Heuristiquer	Logicien/Logique-Statisticien-Heuristicien
<b>8. Synthèse-Analyse<sup>3</sup></b>	Synthétiser-Analyser	Synthétiseur-Analyseur / Synthétique-Analytique
<b>9. Objectivité-Subjectivité<sup>4</sup></b>	Objectiver-Subjectiver	Objectiveur-Subjectiveur / Objectif-Subjectif
<b>10. Déduction-Induction-Intuition-Abduction<sup>4</sup></b>	Déduire-Induire-Intuire-Abducter	Déducteur(if)-Inducteur(if)-Intuiteur(if)-Abducteur(if)
<b>11. Confirmation-Réfutation<sup>4</sup></b> <b>11.<sup>bis</sup> Continuité-Changement</b>	Valider-Réfuter Continuer-Changer	Validateur-Réfuteur Continueur-Changeur
<b>12. Dissimulation-Divulgateion<sup>5</sup></b>	Dissimuler-Divulguer	Dissimulateur-Divulgateur
<b>13. Indépendance-Dépendance-Interdépendance<sup>5</sup></b>	Indépendre-Dépendre-Interdépendre	Indépendant-Dépendant-Interdépendant
<b>14. Inactivité-Réactivité-Préactivité-Proactivité<sup>5</sup></b>	Inactiver-Réactiver-Préactiver-Proactiver	Inactif-Réactif-Préactif-Proactif
<b>15. Libération-LaisserFaire-Contrôle<sup>5</sup></b>	Libérer-LaisserFaire-Contrôler	Libérateur-LaisserFairiste-Contrôleur
<b>16. Soumission-Égalisation-Domination<sup>5</sup></b> <b>16.<sup>bis</sup> Enquête-Plaidoyer / Compréhension-Persuasion</b> <b>16.<sup>ter</sup> Participativité-Directivité</b>	Se Soumettre-Égaliser-Dominer Enquêter-Plaider / Comprendre-Persuader FaireParticiper-Directiver	Soumis-Égalitaire-Dominant Enquêteur-Plaideur / Compréhensif/Persuasif Directif-Participatif

<sup>1</sup>Stratégie de Décision « d'entrée systématique » dans le Modèle-Outil PPPERFFS.

<sup>2</sup>Stratégie de Décision combinée dans les 8 mouvements (cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contenant, p. 337).

<sup>3</sup>Stratégie de Décision fortement corrélée aux trois autres Stratégies de Décision comportant la même annotation

<sup>4</sup>Cf. annexes, focus sur trois types de recherche, p. 801.

<sup>5</sup>Stratégie de Décision concernant plus particulièrement le rapport à l'environnement extérieur (dont autrui).

Nb : Les intitulés des Postures cognitives sont parfois identiques ou similaires aux termes communément usités pour caractériser les fonctions prédominantes de l'hémisphère droit et de l'hémisphère gauche du cerveau, suite aux travaux de Myers et Sperry (1958).

**Tableau III.5.3.iii. Dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS – 3<sup>ème</sup> Catégorie de Stratégies de Décision : Mécanismes Cognitifs (« machines »)**

<b>8 sous-catégories de Mécanismes cognitifs</b>		
(comportant des sous-sous catégories – cf. annexes, classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension contenu du M-O PPPERFFS p. 613)		
<b>Pour Trouver-Choisir des Idées/Données d'Effet-Cause-Fin-Moyen :...</b>		
<b>Utiliser / Appliquer les Mécanismes suivants !</b>	<b>« verbe à l'infinif du Mécanisme » !</b>	<b>Être « nom d'utilisateur/adjectif du Mécanisme » !</b>
<b>1. Sensation-Formulation</b>	Ressentir-Formuler	Ressenteur-Formulateur
<b>2. Élaboration-Évaluation (Design-Choix)</b>	Élaborer-Évaluer	Élaborateur-Évaluateur
<b>3. Cadrage-Recadrage (Présentation-Représentation)</b>	Cadrer-Recadrer	Cadreur-Recadreur
<b>4. Comparaison-Combinaison (Analogie-Coanalogie)</b>	Comparer-Combiner	Compareur-Combineur
<b>5. Mémorisation-Remémoration-Démémoration-Prémémoration</b>	Mémoriser-Re/Dé/Prémémorer	Mémorisateur-Re/Dé/Prémémorisateur
<b>6. Qualification-Qualimétration-Quantification</b>	Qualifier-Qualimétrier-Quantifier	Qualificateur-Qualimétreur-Quantificateur
<b>7. Hasard-Probabilité</b>	Se Hasarder-Probabiliser	Hasardiste-Probabiliste
<b>8. Autre Mécanisme cognitif...</b>	...	...

**5.3.2. Terrain**

Il n'y a pas eu d'essai de validation ou d'invalidation de l'hypothèse sur un terrain de recherche.

## **Chapitre IV. DISCUSSION :**

### **Finaliser et Opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS**

Dans le quatrième chapitre, la discussion de recherche est présentée en deux sections : les apports, ou intérêts résultant de la présente recherche ; et les limites et perspectives, ou intérêts pour de futures recherches. L'intitulé d'un futur projet de recherche résume la discussion de cette recherche : finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS.

**1. APPORTS :**  
**Contributions académiques et managériales...**

Vingt principaux apports de cette recherche sont classables en trois doubles classes :

- apports académiques et/ou managériaux ;
- apports substantiels et/ou méthodologiques ;
- apports plutôt innovants ou plutôt rénovants.

Ces apports sont résumés par ordre de présentation dans la thèse (cf. infra : tableau IV.1.)

Six apports sont considérés comme particulièrement importants (cf. infra : tableau IV.1. : n°1 ; n°3 ; n°8 ; n°15 ; n°17 ; n°19).

Tableau IV.1. Vingt principaux apports de recherche – par ordre de présentation dans la thèse

Numéro et Intitulé des Apports	Académiques vs. Managériaux	Substantiels vs. Méthodologiques	Innovants vs. Rénovants	Chapitre et Section de thèse
1. <b>Concept de Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de Décision – Stratégies de Décision</b> (injonctions-questions clés, opérateurs cognitifs génériques combinables...)	A/Ma	S	I	I.1./2.
2. Modèle schématique « <i>Intelligence-Design-Choix(-Exécution)</i> » du processus de résolution de problèmes et prise de décision (d'après Simon) avec l'importance de la réflexion et de l'action pour chaque phase	A/Ma	S	R	I.2./III.5.
3. <b>Modèle de la chaîne de valeurs des activités de recherche</b>	A	Mé	I	II.1
4. Décomposition-Recomposition de l'approche qualimétrique	A	Mé	R	II.
5. Protocole de quantification (qualimétration) des routines défensives vs. raisonnements constructifs [cf. n°15]	A	Mé	R	II.5.
6. Protocole de test de performance de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS, lors d'essais brefs d'optimisation de décisions satisfaisantes (optisatisfactum) [cf. n°17]	A/Ma	Mé	I	II.5.
7. Hypothèse centrale (thèse au sens strict)	A/Ma	S	R	III.1.
8. <b>Résumé déployé-schématé du corps d'hypothèses en une page avec numérotation + Tableau récapitulatif des matériaux de validation du corps d'hypothèses</b> (descriptives, explicatives, postulatives, prescriptives et applicatives)	A/Ma	S/Mé	I	III.1.
9. Modèle d'« <i>apprentissage en simple et double boucle</i> » (Argyris)	A/Ma	S	R	III.2.
10. Concept de « <i>rationalité strictement limitée</i> » (inspiré de Simon...)	A/Ma	S	R	III.2.
11. Concept de « <i>coûts cachés</i> du processus de décision » (inspiré de Savall...)	A/Ma	S	R	III.2.
12. Indicateurs d'Utilité Espérée Visible et Cachée du Processus de Décision, et de Retour Sur Investissement du Processus de Décision	A/Ma	S	I	III.2.

13. Contingence de la performance des Stratégies de Décision (usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision selon les circonstances).	A/Ma	S	R	III.3.
14. Concept de sous-esprit de contradiction + Tableau différenciateur des « <i>routines défensives</i> vs. <i>raisonnements constructifs</i> » respectivement anti et pro-esprit de contradiction (d'après Argyris...)	A/Ma	S	R	III.3. + A.4.6.
<b>15. Quantification (Qualimétration/Qualimétrage) de : Routines Défensives versus Raisonements Constructifs</b>	A/Ma	S	I	III.3.
16. Concept de sous-perfectionnisme (insuffisance de recherche de perfection)	A/Ma	S	R	III.3.
<b>17. Test de performance de certaines Stratégies de Décision du Modèle-Outil PPPERFFS, lors d'essais brefs d'optimisation de décisions satisfaisantes (Optisatisfactum)</b>	A/Ma	S	I	III.2./3./4.
18. Prescription d'un Modèle-Outil PPPERFFS <sup>1</sup> d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision.	A/Ma	S	I	III.4.
<b>19. Ébauche du Modèle-Outil PPPERFFS<sup>1</sup> d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision</b> <sup>1</sup> (Pratique, Paradoxal, Polyvalent, Exhaustif, Rapide, Facile, Fiable, Schématique) : - Dimension Contexte : « Grand 8 » des Stratégies de Décision - Dimension Contenant : « Mode d'emploi » des Stratégies de Décision - Dimension Contenu : « 36 Stratégies de Décision » dans trois catégories : • Domaines managériaux, • Postures cognitives, • Mécanismes cognitifs.	A  A/Ma  Ma	S  S  S	I  I  I	III.5.  III.5.  III.5
20. Tableau de présentation des principaux apports de recherche	A	Mé	R	IV.1.

## 2. LIMITES ET PERSPECTIVES : Points de progrès des activités de recherche

Les limites et perspectives de recherche sont « rattachables » à nos activités de recherche.

Six limites et perspectives de recherche sont considérées comme majeures.

### 2.1. Limites et perspectives de notre PROJET DE RECHERCHE

- **Délibérer plus, émerger moins ?**

Notre démarche émergente a pris le pas sur notre démarche délibérée. Mais devons-nous pour autant nous en plaindre ?...

Nous aurions aimé que notre projet de recherche délibéré en début de préparation de thèse, corresponde « parfaitement » à notre projet de recherche émergent en cours de préparation de thèse. Mais tel n'a pas été le cas.

Le « dessin » de notre thèse que nous proposons aujourd'hui « à l'arrivée » est différent de notre « esquisse de départ », presque autant pour le résultat que pour le cheminement.

Nous avons au départ une idée assez précise et arrêtée du projet (« pont ») que nous voulions construire et de la façon de le construire. À l'origine, nous croyions beaucoup, trop peut-être, au pouvoir de la « *délibération* », à l'instar d'Andrews, Drucker et Porter.

Mais par la suite, nous avons dû nous résigner, du fait de notre propre « *rationalité limitée* », telle que le constate Simon, à croire davantage au pouvoir de « *l'émergence* » et de « *l'activation* », à l'instar de Mintzberg et Weick. Ainsi, nous avons en grande partie « *construit le pont en marchant dessus* », tel que Quinn le suggère.

Et peut-être, lors de cette construction, avons-nous réalisé notre « *apprentissage en double boucle* », tel qu'Argyris le propose.

Ce qui nous permettra sans doute de diminuer les « *coûts cachés* » de notre organisation de vie dans le futur, en référence à Savall et Zardet.

Et finalement, en référence à Savall et Zardet (2004, p. 162, 177), notre recherche s'est assimilée à un parcours « *heuristique* » et « *initiatique* ».

- **Boucler la boucle Littérature-Terrain-Littérature**

Savall et Zardet (2004, p. 128-129, 224, 244, 255), comme « *nombre d'auteurs [,] insistent sur la nécessité d'utiliser de façon itérative déduction et induction [,] processus heuristique d'alternance laboratoire-terrain, [...] conceptualisation-expérimentation [, ou] mouvement dialectique [...] déduction-induction* ».

Cependant, notre raisonnement a été essentiellement hypothético-déductif (à partir de la revue de littérature).

Exceptionnellement, nous avons généré des hypothèses par un raisonnement inductif (à partir du terrain de recherche). Mais ces hypothèses induites n'ont pas été confrontées ensuite à la littérature.

Il resterait donc à boucler cette boucle.

- **Se méfier à minima de la contingence générique et de l'interactivité cognitive**

La contingence générique risque de nuire à la validité des connaissances, si le chercheur néglige le principe de réfutation, en s'obsédant à accumuler des invariants qui lui font omettre la traque des irrégularités.

L'interactivité cognitive risque d'empêcher le chercheur de prendre du recul par rapport à son terrain, de favoriser les connivences et complaisances, de lui faire perdre son libre arbitre, sa neutralité et une certaine forme d'objectivité.

Nous avons appliqué les principes de contingence générique et d'interactivité cognitive.

Nous avons donc été sujets aux revers de ces médailles, même si nous ne pouvons donner d'exemples précis de ces revers.

- **Inverser l'ordre du corps d'hypothèses :**  
**D'abord prescrire et appliquer, ensuite décrire et expliquer**

Le corps d'hypothèses triptyque (descriptives-explicatives-prescriptives) de Savall et Zardet (2004), peut avoir l'inconvénient de ne pas accorder encore assez d'importance aux aspects prescriptifs, et surtout applicatifs d'une recherche. Car le temps passé à décrire et expliquer, est du temps en moins pour prescrire et appliquer.

Certes, la description et l'explication sert la prescription et l'application.

Mais au lieu de commencer par s'appesantir sur la description et l'explication de la maladie, avant la prescription et éventuellement l'application d'un remède ; ne pourrait-on pas commencer directement par prescrire et appliquer un remède dont on ferait l'hypothèse intuitive qu'il est approprié pour le genre de maladie identifiée, même si cette identification est très sommaire ?...

Cela permettrait de consacrer davantage de temps pour créer le remède, le tester, décrire et expliquer ses effets sur la maladie, le perfectionner, recommencer en le testant à nouveau, etc..

En l'occurrence, pour la préparation de notre thèse : nous nous serions bien contenté de prescrire un modèle-outil, de le créer à un stade bien plus avancé que celui de l'ébauche, et de le tester de manière bien plus intensive ou extensive que cela n'a pu être fait ; en raison du temps préalable que nous avons dû/voulu consacrer aux hypothèses descriptives et explicatives.

Évidemment, la question n'est pas de ne consacrer aucun temps à ces hypothèses descriptives et explicatives ; mais d'en consacrer beaucoup moins ; ou peut-être d'en consacrer à posteriori, après la prescription et l'application, plutôt qu'à priori.

Ainsi, nous proposons une alternative à la conception du corps d'hypothèses de recherche de Savall et Zardet (2004), qui peut se résumer comme suit : au lieu de décrire, expliquer, prescrire et éventuellement appliquer dans cet ordre ; d'abord prescrire et appliquer, puis décrire et expliquer.

- **Finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS « ébauché »**  
[Futur Projet de recherche, limite/perspective majeure #1]

Le Modèle-Outil PPPERFFS n'a été qu'ébauché (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre traitement de matériaux bibliographiques, réalisation de notre ébauche de la dimension contenu du modèle-outil, p. 112).

En outre, le Modèle-Outil PPPERFFS n'a été testé que de manière succincte : seules quelques stratégies de décision du Modèle-Outil PPPERFFS ont été testées/utilisées dans seulement deux cas (dirigeants/organisations), pour optimiser brièvement des décisions satisfaisantes, lors d'optisatisfactum (cf. méthodologie, terrain de recherche, réalisation de notre terrain interventions, p. 129).

Il reste donc à finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS.

Il serait intéressant de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la performance du Modèle-Outil selon la durée d'utilisation, pour un satisfactum vs. un optisatisfactum ?
- Dans quelle mesure, l'utilisation du Modèle-Outil PPPERFFS réduit-elle les routines défensives et augmente-elle les raisonnements constructifs ?
- Quelles sont les Stratégies de Décision et leurs variantes à rajouter dans le contenu du Modèle-Outil ?
- Quelles sont les conditions de performance de chaque Stratégies de Décision, et quand vaut-il mieux utiliser une Stratégies de Décision « plutôt » qu'une autre, ou « avec » une autre (cf. résultats, hypothèses explicatives, usages bénéfiques et toxiques des Stratégies de Décision, p. 200) ?

**Trois questions nous intéressent plus particulièrement :**

**Comment améliorer le mode d'emploi du Modèle-Outil PPPERFFS, pour une auto-formation et une auto-application par les dirigeants ?**

**Quelles sont les formulations des variantes des Stratégies de Décision Postures cognitives et Mécanismes cognitifs ?**

**Quelles sont les Stratégies de Décision les plus utilisées par les dirigeants des organisations qui réussissent ?**

## 2.2. Limites et perspectives de notre REVUE D'INTUITION

Nous n'avons pas de limite ou perspective à signaler concernant notre revue d'intuition. Nous ne pensons pas avoir limité ou au contraire survalorisé notre intuition.

## 2.3. Limites et perspectives de notre DIALOGUE INTER-CHERCHEUR

- **Exprimer ses impressions au Directeur de Thèse**

Nous aurions évité un important malentendu avec notre directeur de thèse si nous avions osé lui exprimer que nous pressentions ce malentendu, au lieu d'en espérer des conséquences avantageuses sans rien dire. Les conséquences nous ont finalement été désavantageuses. Mais la recherche des causes du malentendu, et surtout des causes de la non-expression de notre pré-sentiment, en suivant un raisonnement constructif, nous ont permis d'apprendre de ce dysfonctionnement.

- **Quantifier précocément l'importance à accorder aux différentes hypothèses**

Une des causes du malentendu (cf. supra) a été la non-quantification précoce de l'importance à accorder aux différentes hypothèses. Avec notre Directeur de thèse, nous étions d'accord sur les hypothèses « à investir », mais nous étions en désaccord, sans en être conscients, sur « le montant à investir » pour chaque hypothèse. Ainsi, notre Directeur souhaitait que nous investissions davantage dans les hypothèses descriptives et explicatives, alors que nous souhaitions investir davantage dans les hypothèses prescriptives et applicatives. Cette quantification a finalement été faite, mais trop tardivement. Et pour satisfaire les deux aspirations antagonistes, nous pensons avoir réalisé deux thèses en une.

- **Diversifier le dialogue avant la revue de littérature**

Dialoguer avec des confrères divers et variés, notamment avant de nous lancer dans la revue de littérature, nous aurait fait gagner en efficacité de collecte de matériaux bibliographiques. De manière générale, revaloriser le dialogue inter-chercheurs éviterait de découvrir tardivement, au milieu ou en fin de recherche, que certains auteurs et tout un pan opportuns de littérature ont été malencontreusement omis.

- **Réaliser des interviews d'experts focalisés sur le contenu du Modèle-Outil – Pour découvrir de nouvelles Stratégies de Décision**

[Dialogue inter-chercheurs, limite/perspective #2 contribuant au futur projet]

Réaliser des dialogues inter-chercheurs ou interviews d'experts focalisés sur le contenu du Modèle-Outil PPPERFFS, avec des chercheurs en sciences de gestion ou en sciences cognitives, nous permettrait éventuellement de découvrir de nouvelles Stratégies de Décision et leurs variantes (à rajouter au contenu). Ces interviews devrait comporter une première phase « en spontané », sans dévoiler le modèle-outil ébauché, et une deuxième phase « en assisté », en le dévoilant.

## 2.4. Limites et perspectives de notre REVUE DE LITTÉRATURE

- **Revenir aux écrits d'origine**

Parmi les 500 références bibliographiques de notre thèse (cf. bibliographie, p. 371), nous en avons étudié environ un tiers directement à la source, et environ deux tiers par l'intermédiaire d'autres références reformulant et/ou citant les écrits d'origines.

Cela n'est pas très gênant lorsqu'un auteur reformule ses propres écrits. Par exemple, quand Argyris (2002) reformule Argyris (1985). Dans ce cas, nous avons étudié environ la moitié de nos références directement à la source ou par l'intermédiaire d'un auteur source. Cela a été notamment le cas pour les auteurs pivots de notre thèse.

En revanche, cela est un peu plus gênant lorsqu'un auteur reformule les écrits d'un autre. Par exemple, quand Pédon (2006) reformule Argyris (1964). Surtout si l'auteur ne fait aucune citation des écrits qu'il reformule. Et à fortiori si l'auteur reformule déjà les écrits d'un auteur par l'intermédiaire d'un autre auteur ; et cela éventuellement sans citer l'auteur intermédiaire.

Il devient alors difficile de vérifier ou réfuter les allégations des auteurs-reformulateurs. Alors certes, la plupart des auteurs-reformulateurs sont sans doute honnêtes, mais ils ne sont pas à l'abri d'erreurs d'interprétation. Et ils ne sont pas non plus à l'abri de déperditions d'informations, victimes qu'ils seraient du populaire jeu du « téléphone arabe » (par bouche à oreille).

Ainsi, l'honnêteté, la probité et la transparence voudrait peut-être que des citations attestent des allégations.

C'est la raison pour laquelle, en rappel et précision (cf. avertissements, conventions d'écriture, retranscription des citations, p. 12), nous avons généralement : retranscrit les citations des auteurs auxquels nous faisons référence, et éventuellement que nous reformulons ; indiqué si ces citations sont déjà des reformulations d'auteurs intermédiaires ; et mentionné dans tous les cas in extenso l'ensemble des références bibliographiques sources et intermédiaires en bibliographie.

Cependant, nous aurions pu, et nous pourrions dans l'avenir, revenir encore davantage aux écrits d'origine des auteurs.

- **Se contenter de la saturation ?**

Pour ce qui concerne, la réalisation de nos fiches de lecture et de notre pré-plan général de thèse : nous n'avons pas pré-déduit d'hypothèses d'une dizaine d'auteurs, dont les publications et citations ont été pourtant présélectionnées, notamment les hypothèses relatives aux Stratégies de Décision ; pour deux raisons.

Premièrement, nous avons estimé avoir atteint un seuil de saturation des données : la courbe du nombre d'idées ou données différentes, en fonction de l'étude de citations supplémentaires, s'est stabilisée.

En d'autres termes, le nombre d'idées ou données nouvelles à chaque fois que nous étudions une citation supplémentaire, a commencé à décliner pour finir par être nul à de nombreuses reprises. En d'autres termes encore plus simple, plus nous étudions, moins il y avait de nouveauté.

Deuxièmement, nous risquons de dépasser trop largement le budget temps alloué pour notre préparation de thèse. En d'autres termes, le temps a commencé à être très sérieusement compté.

Mais, même doublement raisonnée, cette interruption de recherche constitue une limite et perspective de recherche.

- **Approfondir deux sous-domaines du cadre théorique :  
les techniques de créativité et résolution de problèmes (ex. De Bono),  
et les heuristiques rapides et économes (ex. Gigerenzer)**  
[Revue de littérature, limite/perspective majeure #3, contribuant au futur projet]

Il conviendrait d'approfondir surtout deux sous-domaines du domaine de la Rationalité (cf. problématique, cadre théorique, p. 42) :

- Techniques de créativité et résolution de problèmes  
(exemple d'auteur : De Bono) ;
- Heuristiques rapides et économes  
(*Fast and Frugal Heuristics* – exemple d'auteur : Gigerenzer).

Il conviendrait aussi d'approfondir le domaine du Leadership (grandes théories du management). Il est envisageable de mobiliser les auteurs sélectionnés par Crainer (2002), Kennedy (2008) et Desreumaux (2014), en plus des auteurs sélectionnés par Charreire-Petit et Huault (2009) déjà mobilisés dans la thèse (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre collecte de matériaux bibliographiques, p. 108).

Il est également envisageable d'automatiser le traitement des mots clés associés à ces auteurs par des logiciels (cf. infra).

- **Décliner les mots clés via les modèles linguistiques :  
Carré sémiotique de Greimas, Matrice de concepts de Franceschi**

Pour ce qui concerne la réalisation de notre ébauche de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS : afin de décliner des mots (ou expressions) clés de cette dimension, nous n'avons pas utilisé la matrice de concepts de Franceschi (2003) ni le carré sémiotique de Greimas (cité par Franceschi, *ibid.*).

La matrice de concepts de Franceschi (2003) est « *une théorie qui se propose de constituer une alternative à la classification proposée par Greimas dans le domaine de l'analyse paradigmatique* ». Selon cette matrice de concepts : « *Deux pôles canoniques d'une même matrice sont : (a) duaux [...] ; (b) contraires (ou antinomiques) [...] ; (c) complémentaires [...] ; (d) corollaires [...] ; (e) connexes [(ou contiguë – ndr)] ; (f) anti-connexes.* ».

Selon le carré sémiotique de Greimas, il existe une relation de contrariété entre « vie » et « mort » ou « entre non-vie » et « non-mort », une relation de contradiction entre « vie » et « non-vie » ou entre « mort » et « non-mort », et d'implication entre « vie » et « non-mort » ou entre « mort » et « non-vie ». Il semble que Greimas distingue notamment l'inverse et l'opposé sémantique.

Nous n'avons utilisé aucune de ces deux théories : nous avons simplement cherché des synonymes et antonymes dans le champ sémantique et lexical des mots clés, en utilisant le dictionnaire CRISCO-CNRTL (cf. bibliographie, p. 371), sans faire spécialement la distinction entre les relations proposées par ces théories.

Notre intention en tous cas a été d'ouvrir le champ des significations et dialogismes possibles (cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil paradoxal, p. 318).

- **Systématiser la collecte et le traitement des matériaux bibliographiques et expérimentaux**
  - **Via les logiciels d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software, CAQDAS*)**  
[Revue de littérature\Terrain de recherche, limite/perspective majeure #4, Contribuant au futur projet]

Bien que nous ayons suivi certaines règles formelles, nous avons le sentiment (l'intuition) qu'il y a encore une trop grande part de hasard et de subjectivité dans la collecte et le traitement de nos matériaux, autant bibliographiques qu'expérimentaux.

Nous avons d'ailleurs ce sentiment de manière générale pour les travaux de recherche en sciences de gestion.

Cette limite et perspective est à relier sans doute à l'utilisation de logiciels d'analyse de données, que nous avons pourtant jugé inopportune, à la fois pour la revue de littérature, mais également pour les terrains de notre recherche.

Au lieu de traiter les données « manuellement » à la fois pour les matériaux bibliographiques de la revue de littérature, mais également pour les matériaux expérimentaux des terrains de recherche ; nous avons étudié à plusieurs reprises l'opportunité d'utiliser des logiciels de traitement de données qualitatives et quantitatives.

Pour cela, nous avons sollicité l'aide de nos confrères chercheurs plus compétents en la matière, qui ont accepté de nous consacrer gracieusement un temps significatif de conseil, de démonstration, et même d'essai de traitement de données (cf. remerciements, tableau des remerciements, nature de participation, p. 8).

Les études d'opportunités ont surtout porté sur les logiciels d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software, CAQDAS*).

Monsieur Gambette, lors d'échanges par téléphone et mails, a évoqué la textométrie (statistique textuelle) avec les possibilités des logiciels suivants : VietOCR pour la construction d'arbres graphiques, associé à TreeCloud pour une représentation visuelle permettant d'explorer le vocabulaire le plus fréquent dans des textes numérisés ; Lexico 3 pour l'analyse de fréquences de mots, ou d'expressions « en segments répétés », ou de mots sur ou sous représentés dans un corpus par rapport à un autre.

Madame Bérard (2014), lors d'un séminaire et d'échanges par téléphone et mail, a évoqué les possibilités des logiciels suivants : Alceste pour l'analyse lexicale ; Decision Explorer et Xsight pour l'analyse des représentations et heuristiques ; NVivo, Atlas.Ti, Max QDA et Weft QDA pour l'analyses avec codage.

Monsieur Ganassali, lors d'échanges par téléphone, mails et visioconférences, a évoqué les possibilités de Sphinx Quali pour l'importation de corpus en ligne, les synthèses automatiques, l'aide à la codification, l'identification d'opinions, l'élaboration de dictionnaires et d'ontologies, la reconnaissance des syntagmes. Monsieur Ganassali a également évoqué les possibilités d'Endnote, pour la gestion de références bibliographiques, mais également pour le traitement de données en général.

En outre, Savall et Zardet (2004, p. 83, 338-340) évoquent les possibilités de SEGESE (Système Expert en GEstion Socio-Economique) que leur équipe de l'ISEOR a développé en collaboration avec l'équipe informatique de l'INSA de Lyon, pour « *les connaissances acquises sur les dysfonctionnements d'entreprise, leurs coûts ainsi que leurs solutions* ».

Enfin, Messieurs Sabadie, Roger et San, lors de séminaires et d'entretiens individuels ont évoqué les possibilités de SPSS pour l'analyse statistique, la gestion et documentation des données.

Au total, nous estimons avoir consacré une cinquantaine d'heures de travail, sans compter le temps de nos confrères, pour étudier l'opportunité d'utiliser des logiciels de traitement de données.

En conclusion, nous avons estimé que les logiciels de traitement de données étaient inopportuns pour notre recherche. Le retour sur investissement dans l'apprentissage ou la sous-traitance de l'utilisation de logiciels de traitement de données, était probablement faible.

Nous n'avons pas bien identifié ce que les logiciels apporteraient à la recherche. Si ce n'est éventuellement une meilleure visualisation des résultats ou certainement une vérification des résultats que nous aurions obtenu auparavant « manuellement », sans assistance de logiciels. Ce qui aurait pu avoir un peu d'intérêt, si nous avions été un utilisateur aguerri des logiciels, pour éviter d'investir dans leur apprentissage ou la sous-traitance de leur utilisation.

Malgré tout, nous restons intuitivement convaincus que l'utilisation de logiciels de traitement de données aurait pu apporter beaucoup à notre recherche : davantage d'ailleurs pour la revue de littérature, notamment pour le traitement des hypothèses Stratégies de Décision, que pour les terrains de recherche.

## 2.5. Limites et perspectives de notre TERRAIN DE RECHERCHE

### i. Limites et perspectives de notre Terrain Archives

- **Sélectionner les matériaux par hasard intentionnel versus affect inconscient**

La validité interne mérite d'être modérée. Nous ne sommes pas dupes : nous avons conscience d'être à titre personnel sensibles à la juste cause, selon nous, des raisonnements constructifs (*versus* les routines défensives). Et ce n'est certainement pas un hasard si nous avons désarchivé et sélectionné un matériel expérimental qui coïncide avec une des principales hypothèses que les matériaux bibliographiques ont contribué à générer et valider par la suite.

De plus notre sensibilité personnelle nous a peut-être entraîné à « sur-désarchiver » et « sur-sélectionner », malgré nous, des prises de paroles témoins davantage connotées « routines défensives » ou « raisonnements constructifs » ; selon que nous ayons été plutôt marqué par le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein. Mais cela, nous ne pouvons l'affirmer en l'état actuel de notre conscience de nous-même.

Désarchiver (collecter) et/ou sélectionner des matériaux expérimentaux intentionnellement au hasard serait une alternative d'amélioration de la validité interne. Au lieu de sélectionner des matériaux expérimentaux qui nous affectent, accrochent, surprennent ou marquent inconsciemment. Sélectionner les matériaux de manière aléatoire éviterait un biais de collecte du fait de nos préjugés, sensibilités ou idéologies implicitement normatives.

- **Augmenter la durée des cas et la quantité de verbatim par cas**

La validité interne s'améliorerait avec l'augmentation de la durée et de la quantité de verbatim par cas.

Nous pourrions enregistrer le dialogue de dirigeants avec leurs collaborateurs pendant plusieurs heures, jours, mois ou années consécutifs ; ou en laissant des intervalles hebdomadaires ou mensuels pour éviter un biais de période.

Cela reviendrait à réaliser : une recherche transversale plus longue, toujours multi-sites (multi-cas) ; ou carrément une recherche longitudinale ; ou en compromis, une recherche transversale successive.

- **Coder en double aveugle**

Pour ce qui concerne la fiabilité, nous pourrions réaliser un codage en double aveugle : nous pourrions demander à un autre chercheur d'effectuer son classement des prises de paroles témoins dans l'une ou l'autre des deux classes prédéfinies, en ignorant notre classement. Ce qui pourrait modifier les résultats le cas échéant. Mais tout de même pas au point d'inverser la proportion entre routines défensives et raisonnements constructifs.

## **ii. Limites et perspectives de notre Terrain Interventions**

- **Augmenter le nombre de cas**

La principale limite et perspective est le nombre réduit de cas. Concernant le nombre de dirigeant ou d'organisation, nous avons seulement 2 cas. Concernant le nombre de résolution de problèmes et prise de décision, nous avons quand même 6 cas, dont 4 décisions opérationnelles et 2 décisions stratégiques. Quoi qu'il en soit, un plus grand nombre de cas, dans des entreprises de différentes tailles et de différents secteurs, serait opportun.

- **Augmenter la durée des cas**  
(Idem Terrain Archives)

Il serait pertinent de prolonger les recherches interventions plusieurs jours, voire plusieurs mois, en effectuant des recherches longitudinales comprenant :

- des processus de résolution de problèmes et prise de décision de durées plus longues (supérieure à deux heures) ;
- des Stratégies de Décision utilisées/testées en plus grand nombre (supérieure à une dizaine), dès le début du processus de décision (pour un satisfactum), pas simplement en fin de processus (pour un optisatisfactum) ;
- des enchaînements de plusieurs processus de décision et processus d'exécution.

- **Réaliser des effets miroirs instantanés et différés**

Nous n'avons pas réalisé d'effet-miroir (entretien de contrôle, validation par les répondants...) à posteriori : nous n'avons pas reflété aux dirigeants l'image qu'ils nous ont donnée ; au travers de nos notes prises quelque temps après la journée passée à les accompagner.

Cependant, le protocole de recherche, en suivant un guide d'entretien préétabli, nous a obligé à répéter ou reformuler fréquemment les propos tenus par les dirigeants et les éventuels participants ; ce qui a entraîné leurs réactions d'accord ou de désaccord, et de nouvelles répétitions ou reformulations de notre part. Ce qui peut représenter un effet-miroir instantané.

- **Créer un guide de calcul rapide et facile des coûts cachés prévisionnels, pour des micro-interventions socio-économiques transversales-échantillons : combiner le « *Modèle général de calcul des coûts cachés* » et la « *Balance économique* » (Savall et Zardet, 2010)**

[Terrain de recherche, limite/perspective majeure #5, contribuant au futur projet]

Nous avons eu des difficultés à assister les dirigeants pour le calcul prévisionnel des coûts cachés de leurs décisions, en peu de temps (une dizaine de minutes par décision), au moyen des documents existants. Ainsi, nous proposons de créer un guide de calcul rapide et facile des coûts cachés prévisionnels, permettant le calcul de l'Utilité Espérée Visible Et Cachée Des Décisions (UEVCD), sans nécessiter la traditionnelle recherche-intervention socio-économique longitudinale.

Le calcul des coûts cachés selon le « *modèle général de calcul des coûts cachés* », puis le calcul de la « *balance économique (étude financière) de projet* », que proposent Savall et Zardet (2010, p. 127, 292-295), s'effectue en principe : au cours d'une intervention socio-économique longitudinale, c'est-à-dire de plusieurs mois ou années ; dans la globalité de l'organisation, c'est-à-dire dans tous les départements ou services ; en constat à posteriori, c'est-à-dire après que les décisions aient été prises et exécutées.

Or, il semble dommage que les décideurs n'aient pas la possibilité de calculer les coûts cachés rapidement, à priori, de manière prévisionnelle, pour les projets de tout ou partie de l'organisation, à l'occasion d'une intervention socio-économique transversale, instantanée, échantillon...

Le guide que nous proposons de créer serait un document combinant à la fois le modèle général de calcul des coûts cachés et la balance économique (étude financière) de projet.

Ce guide pourrait être adjoint au Modèle-Outil PPPERFFS, et opèrerait corollairement à la Stratégie de Décision Mécanisme cognitif « quantification-qualimétration-qualification ».

Ce guide inclurait au moins trois critères majeurs associés à des notions de minima-maxima-media, en prévision de l'exécution des décisions concernées :

- le critère de quantité, c'est-à-dire les ressources minimum, maximum et medium, à la fois consommées et produites ;
- le critère de probabilité, c'est-à-dire le risque ou l'opportunité optimiste, pessimiste et réaliste des quantités de ressources consommées et produites ;
- le critère de résilience, c'est-à-dire la capacité de résistance (récupération, endurance...) forte, faible ou moyenne du dirigeant et de l'organisation aux quantités probables de ressources consommées et produites.

En bref, cela reviendrait pour le dirigeant à se poser deux questions similaires : qu'est-ce que la situation actuelle et prévisionnelle me coûte et me rapporte vraiment ?... Au mieux qu'est-ce que je gagne, et au pire qu'est-ce que je risque, à faire ou ne pas faire quelque chose, pour changer ou ne pas changer ?... Ces questions, et surtout la seconde, reflètent un raisonnement constructif.

Dans tous les cas, ce guide devrait être utilisé avec la réserve d'usage suivante : les coûts cachés sont toujours plus importants que le calcul qui en est fait. Savall et Zardet (2010, p. 139) rappellent que pour « *savoir interpréter les résultats de coûts cachés* », il faut tenir compte du « *caractère partiel de l'évaluation financière* », c'est-à-dire la « *sous-évaluation des coûts cachés* ».

- **Valider ou Invalider l'hypothèse induite :**  
**Optisatisfactum, Conviction-Implication, Augmentation de performance**

À partir du terrain interventions, nous avons induit l'hypothèse selon laquelle : les dirigeants et participants sont davantage convaincus et impliqués dans l'exécution des décisions, au point d'en augmenter les performances, s'ils essaient d'optimiser leurs décisions satisfaisantes, même brièvement (optisatisfactum), avant de les mettre en œuvre.

Reste à valider ou invalider cette hypothèse. Outre un bouclage avec une revue de littérature focalisée sur cette hypothèse (cf. supra : limites et perspectives de notre revue de littérature) ; grâce à un terrain de recherche : nous pourrions comparer des performances prévisionnelles de décision (UEVCD) et des performances réelles, obtenues avec ou sans optisatisfactum. Si les performances réelles s'avéraient plus élevées avec optisatisfactum, cela tendrait à valider l'hypothèse.

- **Re-proposer un protocole de « pensée à voix haute » aux dirigeants**  
**Étudier la corrélation entre l'occurrence spontanée de leurs Stratégies de Décision et la performance passée ou à venir de leur organisation**  
[Terrain de recherche, limite/perspective majeure #6, contribuant au futur projet]

Il serait pertinent de refaire suivre un protocole de pensée à voix haute aux dirigeants : de leur demander à nouveau de réfléchir à voix haute lorsqu'ils résolvent des problèmes et prennent des décisions. Mais cette fois sans leur imposer des Stratégies de Décision. Au contraire, en les laissant « choisir » spontanément leurs Stratégies de Décision. Puis, de compter les Stratégies de Décision utilisées. Et enfin, d'étudier la corrélation entre les occurrences des Stratégies de Décision : avec la performance à venir des décisions prises ; ou de manière plus globale, avec la performance sociétales (pas simplement économique) de leur organisation au cours des années passées.

Une variante de ce Terrain de recherche peut se réaliser uniquement en laboratoire : à partir des classements des meilleurs dirigeants et de leurs interviews publiés par la presse ou les média audio-visuels.

- **Former des dirigeants à l'utilisation du Modèle-Outil PPPERFFS :**  
**Réintégrer les questions, remarques et suggestions des dirigeants formés**

La formation de dirigeants à l'utilisation du Modèle-Outil PPPERFFS permettrait de réintégrer leurs questions, remarques et suggestions dans l'une des dimensions, ou l'une des catégories de Stratégies de Décision, du Modèle-Outil.

---

## 2.6. Limites et perspectives de notre CRITIQUE DE RECHERCHE

- **Critiques favorables – Points forts**

En rappel (cf. méthodologie, critique de recherche, réalisation de notre critique de recherche, p. 142), nous avons présenté nos critiques favorables (points forts) concernant notre méthodologie de recherche : dans le point « réalisation » de chacune de nos activités de recherche (cf. méthodologie : projet de recherche, p. 97 ; revue d'intuition, p. 103 ; dialogue inter-chercheurs, p. 105 ; terrain de recherche, p. 125 ; autres activités de recherche, p. 144, 145).

- **Critiques défavorables – Points de progrès**

En rappel (cf. méthodologie, critique de recherche, réalisation de notre critique de recherche, p. 142), nous avons présenté nos critiques défavorables (points de progrès), concernant la méthodologie et les résultats de notre recherche : dans la section « limites et perspectives » du chapitre « discussion » ; c'est-à-dire dans la présente section du présent chapitre, pour chaque activité de recherche.

## **2.7. Limites et perspectives de nos AUTRES ACTIVITÉS DE RECHERCHE : Plan, Rédaction, Édition du document et Activités de soutiens**

- **Intituler les idées en primo-développement, et les ré-intituler ensuite**

Nous avons commis l'erreur de rentrer trop vite dans les détails de l'écriture de notre thèse : d'une part, nous avons trop rapidement accordé de l'importance à la rhétorique ; et d'autre part, nous avons développé excessivement certaines idées qui se sont révélées par la suite accessoires voire inutiles. Ce qui a été à la fois chronophage et énergétivore.

Pour corriger cette erreur, nous avons pris l'habitude de nous poser les questions suivantes au moment de développer la moindre idée dans un document : Quel est l'intitulé (titre) en quelques mots clés de l'idée que nous voulons à écrire ?... Ce titre s'inscrit-il dans le plan de la thèse ou est-il hors de propos ?... Cette idée est-elle indispensable ?... Quelle est au strict minimum ce que nous devons écrire à propos de cette idée ?... Comment formuler notre idée en une seule courte phrase minimaliste ? L'idée mérite-t-elle d'être développée davantage ?... Pouvons-nous nous contenter pour l'instant de quelques mots clés de rappel de l'idée, pour un éventuel développement ultérieur ?...

Ces questions ont servi de sous-cadre rédactionnel au plan de thèse, qui s'est enrichi et a éventuellement été modifié chaque fois qu'une idée était inscrite à un niveau, puis remontée, descendue ou supprimée de l'arborescence du plan.

En d'autres termes concernant le développement d'une idée : à partir du moment où une idée commence à être développée en plus de deux ou trois lignes, il est recommandé de la résumer en une phrase et/ou de lui trouver un premier intitulé temporaire en quelques mots clés (une dizaine au maximum). Puis de « voir » si ce résumé ou cet intitulé « s'accroche bien » dans le plan ou non. Cela sert à cadrer le développement de l'idée, à le limiter voire l'annuler, ou au contraire à le dynamiser. Si le résumé ou l'intitulé ne s'accroche pas bien au plan, on peut soit décider d'abandonner l'idée ou de modifier le plan « pour qu'elle s'accroche bien ». Si l'idée est conservée, elle est alors développée, puis son résumé ou intitulé est revue et éventuellement corrigé à l'aune du développement. Et ainsi de suite en boucle...

## CONCLUSION

Dans le chapitre problématique : nous avons postulé l'importance du processus de décision, et la perte de repères décisionnels via la complexification de l'environnement et la défaillance des théories (origines et enjeux initiaux – début). Nous avons également postulé le début du renforcement unificateur des théories de la décision avec : la redécouverte du modèle Intelligence-Design-Choix(-Exécution), et la découverte des Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de Décision (origines et enjeux initiaux – suite et fin). Nous avons présenté nos domaines de recherche : la rationalité, l'apprentissage, le leadership, la cognition, la méthodologie épistémologie (cadre théorique), encadrant les Stratégies de Décision (objet) des dirigeants des organisations (sujets et champ). Nous avons annoncé le positionnement prescriptif, l'ébauche et le test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes (objectifs). Nous avons ainsi proposé de répondre à l'interrogation (question centrale) : comment augmenter l'efficacité du processus de décision ?

Dans le chapitre méthodologie : nous avons présenté chaque activité de recherche de manière générale, pour tout travail de recherche, et de manière spécifique, pour notre préparation de thèse. Nous avons présenté notre tableau de bord des activités de recherche sous l'influence d'idéologies (projet de recherche). Nous avons présenté notre collecte et traitement de : matériaux mnésiques (revue d'intuition) ; de quasi-matériaux bibliographiques (dialogue inter-chercheurs) ; de matériaux bibliographiques (revue de littérature) ; et de matériaux expérimentaux (terrain de recherche), via un Terrain Archives de 60 mini-cas en observations-participantes à posteriori, et un Terrain Interventions de 2 cas en recherches-interventions courtes durées. Nous avons présenté les points forts de nos activités de recherche (critique de recherche/épistémologie – début). Nous avons présenté la réalisation de notre plan, rédaction et édition du document de recherche, ainsi que nos activités de soutien (autres activités de recherche). L'ensemble correspond à une recherche hypothético-déductive sous influence qualimétrique.

Dans le chapitre résultats : nous avons « décrit » (hypothèses descriptives/consécutives) l'inefficacité du processus de décision, caractérisée par l'apprentissage en simple boucle, la rationalité strictement limitée et les coûts cachés du processus de décision. Nous avons « expliqué » (hypothèses explicatives) cette inefficacité par le dysfonctionnement de compétence des dirigeants, qui : perdent leurs repères décisionnels ; manquent de réflexivité ; utilisent de manière bénéfique et toxique les Stratégies de Décision, telles que le sous-esprit de contradiction (hypothèse validée fortement) et le sous-perfectionnisme (hypothèse validée faiblement). Nous avons « prescrit » (hypothèses prescriptives) de maîtriser les Stratégies de Décision par l'utilisation d'un Modèle-Outil PPPERFFS d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision. Nous avons « appliqué » (hypothèses applicatives – début) cette prescription en ébauchant un modèle-outil PPPERFFS à trois dimensions : Contexte, Contenant et Contenu ; la dimension Contenu répertorie 36 Stratégies de Décision dans les catégories Domaines managériaux, Postures cognitives et Mécanismes cognitifs. Nous

avons également « appliqué » (hypothèses applicatives – suite et fin) la prescription en réalisant les premiers tests de certaines Stratégies de Décision, qui laissent apparaître une performance contingente. L'ensemble de ces descriptions, explications, prescriptions et applications forment un corps d'hypothèses de recherche variablement validées.

Dans le chapitre discussion : nous avons présenté nos principales contributions (apports), notamment académiques et managériales. Nos contributions les plus importantes sont : le concept de Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de Décision (Stratégies de Décision) ; le modèle de la chaîne de valeurs des activités de recherche ; le résumé déployé-schématisé du corps d'hypothèses ; la quantification de routines défensives et raisonnements constructifs ; le test de performance de certaines Stratégies de Décision ; l'ébauche d'un Modèle-Outil PPPERFFS d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision. En outre, nous avons présenté les points de progrès de nos activités de recherche (limites et perspectives : critique de recherche/épistémologie – suite et fin), notamment notre futur projet de recherche qui consiste à finaliser et opérationnaliser le Modèle-Outil PPPERFFS.

## BIBLIOGRAPHIE

Un astérisque (\*) renvoie à la référence bibliographique complète classée par ordre alphabétique.

ADAMS J.-S. (1963), Toward an understanding of inequity, *JASP* n°65.

AGUILAR Francis Joseph (1967), *Scanning the business environment*, New York, The Macmillan. In Kotler et Dubois, 1988/1989\*.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno (1988), À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, pp.4-17 & 14-29. In Caillat-Horvath, 2011\*.

ALDRICH H. E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, nouvelle édition publiée à Chapel Hill, NC. In Forgues, 2009, p.85-100\*.

ALDRICH H. E. (1999), *Organizations Evolving*, London: Sage, 2è éd. en 2006 avec M. Ruef. In Forgues, 2009, p. 98\*.

ALDRICH H. et E.R. AUSTER (1986), Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implication, In B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.8, Greenwich, CT: JAI Press 165-198. In Forgues, 2009, p. 98\*.

ALISEDA Atocha (2006) What is abduction ? Overview and Proposal for Investigation in Aliseda Atocha, *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, Synthese Library, *Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science*, vol. 330, Chapter 2, pp. 27-50. In Dumez, 2012\*.

ALLARD-POESI Florence (2009), Kurt Lewin, De la théorie du champ à une science du social. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 501-522\*.

ALLOUCHE José (2006), *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

ALTSHULLER G. (1948), *Lettre à Staline*. In Aznar, 2005\*.

ALTSHULLER Guenrich et SEREDINSKI Avraam (2004), *40 principes d'innovation: TRIZ pour toutes applications*, Traduction et Édition Seredinski Avraam. Et in Aznar, 2005\*.

AMABILE Teresa M. (2002), Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites. In Getz, 2002, chapitre 1, p. 11-31\*.

AMABILE (1983a), *The Social Psychology of Creativity*, New York, NY, Springer Verlag. In Amabile, 2002, p. 14\*.

AMABILE (1983b), The Social Psychology of Creativity: a Componential Conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, p. 357-377. In Amabile, 2002, p. 14\*.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIAN Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, Paris. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

ANDREWS K. (1971, 1980, 1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. In Marchesnay, 2007\*.

ANTES Alison L. et MUMFORD Michael D. (2012), Strategies for leader cognition: Viewing the glass "half full" and "half empty", *The Leadership Quarterly*, volume 23, Issue 3, June 2012, pages 425-442.

ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control Systems, A framework for analysis*, Harvard University Press. In Espinasse, 2009/2010\*.

AQNP (2014/2015), Les fonctions cognitives, *Association Québécoise des Neuropsychologues*, Site Internet, <http://aqnp.ca/la-neuropsychologie/les-fonctions-cognitives/>.

ARGYRIS C. (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley and Sons, New-York, 1964. Traduction française : Participation et organisation, Paris, Dunod. In Pédon, 2006\*.

ARGYRIS C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Josse-Bass. In Argyris Chris, 1995/2003, p. 68\*.

ARGYRIS C. (1985), *Strategy, change and defensive routines*. New York: Harper Business. In Argyris, 1995/2003\*. Et in Argyris, 2002\*.

ARGYRIS C. (1986), Skilled incompetence, *Harvard Business Review*, vol. 64, N°5, p. 74-79. In Argyris Chris, 1995/2003, p. 71-72\*.

ARGYRIS C. (1990a), Inappropriate defences against the monitoring of organization development practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26(3), 299-312. In Argyris, 1995/2003\*.

ARGYRIS C. (1990b), *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Needham, MA: Allyn & Bacon. In Argyris, 2002.

ARGYRIS C. (1991), Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, May-June. In Crainer, 1998\*.

ARGYRIS C. (1992), *On an Organizational Learning*, Cambridge: Blackwell, In Marchand et Cayer, 2001, p. 46\*.

ARGYRIS C (1993), *Knowledge for Action. A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993. In Argyris, 2002\*.

ARGYRIS C. (1994), Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, juillet-août. In Marchand et Cayer, 2001, p. 46. Également in Argyris, 1995/2003\*, p. 316.

ARGYRIS Chris (1995/2003), *Savoir pour Agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris, 2003, Interéditions, Paris, 1995, pour la traduction française, *Knowledge for Action. A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993 pour l'édition originale.

ARGYRIS C. (2000), *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford University Press. Et in Argyris, 2002\*.

ARGYRIS C. (2002), Double-Loop Learning, Teaching, and Research, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, N°2, 206-218.

ARGYRIS C., PUTMAN R. et SMITH D. (1985), *Action Science*, San Francisco: Jossey-Bass. In Marchand et Mario, 2001, p.46\*. Et in Argyris, 2002\*.

ARGYRIS C., SCHÖN D. A. (1974), *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. In Argyris 1995/2003, p. 68\*.

ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass. In Crainer, 1998\*.

ARGYRIS C., SCHON D. A. (1996/2002), *Apprentissage Organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique*, De Boeck Université. Ouvrage Original : *Organizational Learning II. Theory Method and Practice*, by Chris Argyris, Donald A. Schön, 1996, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Et in Argyris 2002\*.

ASHBY W. Ross et al. (1956), Automata Studies, *Analys of Mathematics Studies* N°34, Princeton University Press.

ASHBY W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd, London.

ASHBY W. Ross (1960), *Design for a brain*, New York: John Wiley and Sons, Inc.. Et In Argyris et Schön, 1996/2002, p. 45\*.

ASTLEY W.G. et FOMBRUN, C. J. (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8, 4, 576-587. In Ibert, 2009, p. 117\*.

AUTISSIER David (2009), Drucker Peter Ferdinand, Une analyse historico-déductive du management. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 29-41\*.

AVENIER M.-J. (1989), Méthode de terrain et recherche en management stratégique, *Économies et sociétés : Revue Sciences de gestion*, n°14, p. 199-218. In Savall et Zardet, 2004\*.

AVERILL James R. (2002), Gérer l'émotion : la créativité émotionnelle dans l'entreprise. In Getz, 2002, chapitre 6. p. 117-135\*.

AZNAR Guy (2005), *Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Eyrolles, Éditions d'Organisation.

BANDLER Richard, GRINDER (2005), *Les Secrets de la Communication, Les Techniques de la PNL*, Les Éditions de l'Homme, 2005. Ouvrage original américain : *Frogs into Princess*, Real People Press, Actualisation idh inc, 1981.

BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France. In Bérard, 2013\*.

BARTUNEK J.M. (1988), The Dynamics of Personal and Organizational Reframing, In Quinn R.E. et Cameron K.S. (eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Mass., Ballinger Pub. Co, p. 137-162. In Giordano, 2006, p. 1430\*.

BACHELARD Gaston (1938/1993/2004), *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance*, Librairie Philosophique Vrin.

BATESON Gregory et MEAD Margaret (1942), *Balinese Character: A photographic Analysis*, New York, New York Academy of Sciences, extraits traduits et présentés par A. Bensa sous le titre Les usages sociaux du corps à Bali, in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 14 (1977), p.3-33. In Winkin, 1981, p. 33-34\*.

BATESON Gregory (1942), *Social Planning and the Concept of Deutero-Learning*. Conférence sur la science, la philosophie et la religion, second symposium, New York, Harper, p. 81-97. In Bateson et Ruesh, 1951, 1988, p. 244-245, 257\*.

BATESON Gregory (1971), Communication, chapitre I de l'ouvrage collectif *The Natural History of an Interview* (Histoire naturelle d'un entretien), Chicago, Bibliothèque de l'université, collection microfilmée de manuscrits sur l'anthropologie culturelle, N°95, série XV, 1971, p. 1-40. In Winkin, 1981, p. 135-137\*.

BATESON Gregory (1972/77/80), *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1 et 2, Titre original : *Steps to an Ecology of Mind*, Collected Essay in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology, Chandler Publishing Company, New York, Edition du Seuil pour la traduction française. Et in Argyris et Schön, 1996/2002, p. 53-54\*. Et in Marchand et Cayer, 2001, p. 148\*.

BATESON Gregory, JACKSON Don D., HALEY Jay et WEAKLAND John J. (1956), Towards a Theory of Schizophrenia, *Behavioral Scientist*, I, p. 251-264. In Bateson, 1980, p. 9-38. In Winkin, 1981, p.31-34\*.

BATESON Gregory et RUESCH Jurgen (1951/1988), *Communication et Société*, Éditions du Seuil, 1988, Traduction de l'américain de l'ouvrage : *Communication. The Social Matrix of Psychiatry*, W.W. Norton & Company, New York, 1951.

BARABEL Michel (2009a), Chester I. Barnard, L'organisation formelle ou l'art de la coopération. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 13-28\*.

BARABEL Michel (2009b), Henry Mintzberg : Une lecture du changement par les configurations organisationnelles. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.151-172\*.

BARNARD Chester I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press. In Barabel, 2009, p. 28\*.

BARNARD Chester I. (1973), Conversation with Chester I. Barnard, transcription d'un long entretien entre C.I. Barnard et W.B. Wolf. In Barabel, 2009, p. 28\*.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT, J. & J.-M. XUEREB (1999), La collecte de données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, 1999, *Méthodes de Recherche en Management*, chapitre IX, Dunod. In Valax, 2013\*.

BAYES Thomas, PRICE Richard (1763), An Essay towards Solving a Problem in the Doctrine of Chances. By the Late Rev. Mr. Bayes, F. R. S. Communicated by Mr. Price, in a Letter to John Canton, A. M. F. R. S., *Philosophical Transactions* (1683-1775), Vol. 53, pp. 370-418, Published by: The Royal Society. In Dortier, 2013b, p.38-40\*.

BENGHOZI P.-J. (1990), La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention, *Économies et Sociétés : Revue Sciences de Gestion*, n°15, p. 195-209. In Savall et Zardet, 2004\*.

BENNIS W. G. (1989), *On Becoming A Leader*, Warren Bennis Inc. In Plane, 2013/2014\*.

BENNIS W. G., SLATER P. E. (1968), *The Temporary Society*. Harper and Row, New York. In Plane 2013/2014\*.

BENSEBAA Faouzi (2009a), Andrew Pettigrew, L'approche dynamique contextuelle et longitudinale du changement organisationnel. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 405-423\*.

BENSEBAA Faouzi (2009b), Olivier Williamson, De l'économie des coûts de transaction au williamsonisme. In Charreire-Petit, 2009, p.353-372\*.

BEELES C. Christian (1979), Interview de Gregory Bateson, en juin 1979 dans le New Jersey à une conférence de thérapeutes familiaux. In Winkin, 1981, p. 283-290\*.

BÉRARD Céline (2013), Collecte et Analyse de Données Qualitatives, Document de Travail et Commentaires, Séminaire de Méthodologies Qualitatives en Sciences de Gestion, École Doctorale, Lyon 3, 14 Mai 2013.

BOJE D.M. & ROSILE G.A. (2003), Comparison of socio-economic and other transorganisational development methods, *Journal of Organizational Change Management*, N°16/1, 10-20. In Bonnet, 2015\*.

BONNET Marc (2015), La recherche-action dans le cadre d'un DBA, Document de Travail.

BOURDIEU P. (1997), *Méditations pascaliennes*, Seuil, Paris. In Golsorkhi, Huault, 2006\*.

BOURDIEU P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Cours du Collège de France, Raisons d'agir Edition. In Golsorkhi et Huault, 2006\*.

BOWMAN Edward (1994/1995). *Next Steps for Corporate Strategy*. In *Advances in Strategic Management*, P. Shrivastava, C. Stubbart, A. Huff, and J. Dutton, eds. Greenwich, Conn : JAI Press, Inc.. In Argyris et Schön, 1996/2002, p. 239\*.

BRAINE M.D.S. (1990), The Natural Logic, approach to reasoning, in Overton W.F. (ed.) *Reasoning, necessity and logic*, Hillsdale, Erlbaum. In Munier, 2006, p. 1060\*.

BRUNSSON N. (1985), *The Irrational Organization*, Chichester: John Wiley & Sons. In Koenig, 2009b\*.

BRUNSSON N. (1989), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester: John Wiley & Sons. In Koenig, 2009b\*.

BRUNSSON N. (1993), *The Reforming Organization*, Ed. with J.P. Olsen, London: Routledge. In Koenig, 2009b\*.

BURNS J.M. (1978), *Leadership*, Harper. In Detchessahar, 2009\*.

BUZAN Tony, BUZAN Barry (2003), *Mind Map, Dessine-moi l'intelligence*, Editions d'Organisation.

BYRNE Rhonda, (2006/2008), *Le Secret*, Les éditions Un monde différent Itée. 1ère édition : *The Secret*, Atria Books / Beyond Words, an Imprint of Simon & Schuster, Inc. New York, TS Production Limited Liability Company.

CAILLAT-HORVATH Isabelle (2011), *Développement d'outils de management et actes de langages dans les entreprises de spectacle vivant*, Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.

CAMERON K.S. et QUINN R.E. (1988), Organizational Paradox and Transformation, in Quinn R.E., Cameron K.S. (eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Mass., Ballinger Pub. Co, p. 137-162. Et in Giordano, 2006\*. Et in Detchessahar, 2009\*.

CAMERON K., DUTTON J.E., and QUINN R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berret-Koehler Publishers. In Detchessahar, 2009\*.

- CAMERON K., QUINN R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Westley. In Detchessahar, 2009\*.
- CAMPBELL D. (1960), Blind Variation and Selective Retention in Creative Thought as in Other Knowledge Processes, *Psychological Review*, vol. 67, p. 380-400, In Amabile, 2002, p. 16.
- CAMPBELL J.P. (1977), On the Nature of Organizational Effectiveness, in Goodman P.S., Pennings J.M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-bass
- CARNEGIE Dale (1936/2013), *Comment se faire des amis*, Le livre de poche. 1<sup>ère</sup> édition : *How to win friends and influence people*, Simon et Schuster.
- CARRÉ Philippe, FENOUILLET Fabien (2009), *Traité de psychologie de la motivation : théories et pratiques*, Dunod.
- CHANDLER A. (1960), Development, diversification and decentralization, Chapitre 7, in Ralph E. Freeman, (ed) *Postwar economic trends in the united states*, New York: Harper and Brother, p.237-288. In Paccito, 2009a\*.
- CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*. Ed. d'Organisation, 1989a. In Paccito, 2009a\*.
- CHANDLER A. (1977), *The Visible Hand: the managerial revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, traduction française *La main visible des managers : une analyse historique*, Ed. d'Organisation, 1989b. In Paccito, 2009a\*.
- CHANDLER A. (1990), *Scale and Scope, the dynamics of industrial capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, traduction française : *Organisation et performance des entreprises*, Ed. d'Organisation, 1992. In Paccito, 2009a\*.
- CHANDLER A. (2001), *Inventing the electronic century: the epic story of the consumer electronics and computer industries*, New York Free Press. In Paccito, 2009a\*.
- CHANDLER A. (2005), *Shaping the industrial century: the remarkable story of the modern chemical and pharmaceutical industries*, Harvard University Press. In Paccito, 2009a\*.
- CHARREIRE-PETIT Sandra (2009a), Meyer John et Rowan Brian : Les organisations comme reflets des mythes rationnels. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.173-186\*.
- CHARREIRE-PETIT Sandra (2009b), Pfeffer Jeffrey et Salancik Gerald, La dépendance des ressources est stratégique. In Charreire-Petit, 2009, p. 187-201\*.
- CHARREIRE-PETIT Sandra et HUAULT Isabelle (2009), *Les Grands Auteurs en Management*, Collection Grands Auteurs, Éditions EMS Management & Société, 2<sup>ème</sup> édition.

CHASE W. G. & SIMON H. A. (1973), The mind's eye in chess. In W. G. Chase (Ed.), *Visual information processing*. New York: Academic Press. In Klein, 1993, p.140\*. Et in Klein, 2015, p.164\*.

COGHLAN D., BRYDON-MILLER M. (2014), *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. London, England: Sage. In Bonnet, 2015\*.

COHEN M., MARCH J., et OLSEN J (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25. Et in Huault, 2009, p. 131\*.

COHEN M. et MARCH J. (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, NY: Mc Graw Hill. 2nd Ed, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1986. In Huault, 2009\*.

COMTE A. (1828-1840), *Cours de Philosophie Positive – Discours sur l'Esprit Positif*, Paris, Edition classique Garnier, deux tomes, par Ch. Le Verrier (1949). In Usunier et al., p. 222\*.

COMTE A. (1817), *Les Maximes d'Auguste Comte* (cf. Système, App. Général, II), cf. site Internet : <http://membres.lycos.fr/clotilde/maaxcomte.html>. In Savall et Zardet, 2004\*.

COUÉ Émile (1923/1926), *La maîtrise de soi-même par autosuggestion consciente* (Autrefois de la suggestion et de ses applications), Édité par l'auteur, Nancy. Disque, Copyright Columbia Graphophone Company, 1923.

COVEY S.R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, London. Titres français : Les sept habitudes des gens efficaces, Les sept habitudes des gens qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent. In Argyris, 2000\*.

CRAINER Stuart (1998), *The Ultimate Business Library, 50 books that made management*, First published 1997 by Capstone Publishing Limited.

CRAINER Stuart (2002), *The Ultimate Business Library, 75 books that made management*, Capstone.

CRISCO-CNRTL (2013/2014/2015/2016), *Dictionnaire des synonymes et antonymes en ligne*, Centre de Recherche Inter-langue sur la Signification en Contexte, Université de Caen Basse-Normandie, Membre de l'Institut de Linguistique Française, Fédération de Recherche du CNRS. Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, UMR ATILF (CNRS – Nancy Université), intégration à ORTOLANG, Outils et Ressources pour un Traitement Optimisé de la Langue.

CROZIER Michel (1963/1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press. In Argyris et Schön, 1996/2002, p. 53\*.

CROZIER M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interéditions. In Grima, 2009\*.

CROZIER M (1995), *La crise de l'intelligence*, Paris, Interéditions. In Grima, 2009\*.

- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil. In Grima, 2009\*.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1988), Society, Culture and Person: a Systems View of Creativity, in Sternberg R. (éd), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, New York, Cambridge University Press. In Getz, 2002\*.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1990), *Flow: the Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper et Row, In Averill, 2002, p. 132.
- CZERLINSKI J, GIGERENZER G, GOLDSTEIN DG (1999), How good are simple heuristics? In Gigerenzer G, Todd PM, ABC Res. Group, 1999, *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York, Oxford Univ. Press, pp. 97-118. In Gigerenzer G, 2011, p. 453\*.
- DALKEY N. et HELMER O. (1963), An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, *Management Science*, 9, In Ducos, 1983\*.
- DAMASIO Antonio R. (1989), Time-Locked multiregional retroactivation: A system-level proposal for the neural substrates of recall and recognition, *Cognition*, Vol 33 (1-2), Nov 1989, 25-62. In Marmion, 2011\*.
- DAMASIO Antonio (1994), *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Éditions Odile Jacob, 1995, éd. Originale 1994. In Marmion, 2011\*.
- DAMASIO Antonio (2010), *L'Autre Moi-Même. Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*. Paris : Odile Jacob Poches, Coll. Sciences.
- D'AVENI R.A., McMILLAN I.C. (1990), Crisis and the Content of Managerial Communications: a Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 634-657. In Bonnet, 2015\*.
- DAVID Albert (2000), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, In : David A., Hatchuel A., Laufer R (Coord), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000, p. 83-109. In Savall et Zardet, 2004\*.
- DAVID Albert (2002-03), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue française de gestion*, n°139, p.173-185.
- DAVID Aurel (1965), *La Cybernétique et l'humain*, Idées, Gallimard.
- DE BONO Edward (1992/2004), *Serious Creativity*, The McQuaig Group Inc., *La boîte à outil de la créativité*, Éditions d'Organisation.
- DE BONO Edward (1969/1990), *The Mechanism of Mind*, Simon & Schuster, New York, et Jonathan Cape, Londres; Viking/Penguin, Londres. In De Bono, 1992/2004\*.

DE BONO Edward (1990, 1991), *I Am Right You Are Wrong*, Viking, New York, et Penguin, Londres. In De Bono, 1992/2004\*.

DEHAENE Stanislas (2012), *Le cerveau statisticien : la révolution bayésienne en sciences cognitives*, séminaire Collège de France, [www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/](http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/). In Dortier, 2013b, p. 38-40\*.

DENISON D.R., HOOJBERG R., QUINN R.E. (1995), *Paradox and Performance*, Organization Science, vol. 6, N°5, september-october, pp. 524-540. In Detchessahar, 2009\*.

DESCARTES (1637), *Discours de la Méthode, Pour bien conduire la raison et chercher la vérité dans les sciences*, La Gaya Scienza, 2012, disponible sur le site de l'académie de Grenoble ou sur le site de l'Université du Québec (UQAC), Document de Jean-Marie Tremblay, dans la collection Les Classiques des Sciences Sociales.

DESREUMAUX A. (1998/2005), *Théorie des Organisations*, 2e édition, Caen, Éditions Management et Société, In Ibert, 2009, p. 117\*.

DESREUMAUX A. (2014), *Présentation générale des théories des organisations*, conception pédagogique, modules de cours en ligne, École Universitaire de Management, IAE Lille.

DESREUMAUX Alain (2009), Philip Selznick, L'organisation comme institution, In Charreire-Petit, 2009, p.203-221.

DETCHESSAHAR Mathieu (2009), Robert Quinn, Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.425-438.

DEWEY John (1910), *How We Think*, New York, D.C. Health & Company, chap. 8. Traduction française : *Comment nous pensons*, Flammarion. In Simon, 1977, 1980, p. 39\*.

DEWEY John (1938), *Logic: The theory of Inquiry*, New York: Holt, Rinehart and Winston. In Argyris et Schön 1996/2002, p. 12-13\*.

DIMAGGIO P. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, In L. Zucker (Ed), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-21. In Huault, 2009, p. 131\*.

DIMAGGIO P. et POWELL W. (1983), The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160. In Huault, 2009, p. 131\*.

DIMAGGIO P. et POWELL W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, In Huault, 2009, p. 131\*.

DORTIER Jean-François (2013), La pensée est-elle contenue dans le langage ? Le langage en 12 questions, *Sciences Humaines*, extraits du site internet le 6 février 2013.

DORTIER Jean-François (2013b), Comment pensons-nous ? Révolution dans les sciences de l'esprit, *Sciences Humaines*, N°248, Mai 2013.

DRUCKER P.F. (1966), *The Effective Executive*, Harper and Row, New York. In Autissier, 2009, p. 40\*.

DRUCKER P.F. (1973), *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Heinemann, New York. In Autissier, 2009, p. 40\*.

DRUCKER P.F. (1999), Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise, *L'Expansion Management Review*, N°92, mars, p.52-59. In Autissier, 2009, p. 40\*.

DRUCKER P.F. (2001), *Ouvrez vos entreprises*, Village Mondial, Paris, In Autissier, 2009, p. 40\*.

DUBOIS Pierre-Louis, JOLIBERT Alain (1992), *Le Marketing, Fondements et Pratique*, 2ème édition, Ed. Economica.

DUBOST J. (1972), Introduction sur la méthode socioanalytique d'Elliot Jaques, in E. Jaques, *Intervention et changement dans l'entreprise*, IX-XLI, Paris, Dunod. In Valax, 2013.

DUBOST J. (2001), Réflexion sur les passés de la recherche-action et son actualité, *Revue internationale de psychosociologie*, n° 16-1., vol VII, 9-18. In Valax, 2013\*.

DUCOS Gilbert (1983), Delphi et analyses d'interactions, *Futuribles*, p.37-44.

DUMEZ Hervé (2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, n°4 – Hiver 2011, pp. 47-58.

DUMEZ Hervé (2012), Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, n°3 – Automne 2012 pp. 3-9.

DUPOUËT Olivier, BARLATIER Pierre-Jean (2011), Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ, *Management international*, Volume 15, numéro 4, été 2011, p. 95-108.

DURIEUX Florence (2009), Andrew Van de Ven, Innovation, changement et apprentissage : vers un cadre intégrateur. In Charreire-Petit, 2009, p. 295-312\*.

EDELMAN Shimon (2008), *Computing the Mind, How the mind really works*, Oxford University Press. In Eagleman p. 43\*.

EAGLEMAN David (2012), *Incognito. Les vies secrètes du cerveau*, Robert Laffont. In Dortier, 2013b, p. 42-45\*.

EAGLEMAN David (2013), Le cerveau, une équipe de rivaux. In : Dortier, 2013b, p. 42-45\*.

EINHORN H.J. et GOGARTH R.M. (1981), Behavioral Decision Theory: Processes of Judgement and Choice, *Annual Review of Psychology*, vol. 32, p. 53-88. In Stoycheva, 2002\*.

EDMONSON A.C. (1996), Three Faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research, *Human Relations*, 49, 5, 571-595.

EKMAN Paul (1992), An argument for basic emotions, *Cognition and Emotion*, 6, 169-200. In Ekman, 1999\*.

EKMAN Paul (1992), Are there basic emotions, *Psychological Review*, 99, 550-553. In Ekman, 1999\*.

EKMAN Paul (1999), Basic Emotion, *Handbook of Cognition and Emotion*, Chapter 3, Edited by T. Dalgeish and M. Power, John Wiley and Sons Ltd.

EMERY F. E. et TRIST E. L. (1960), Socio-Technical Systems, In C.W. Churchman & M Verhulst, *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, Elmsford, New York, Pergamon Press, p. 83-97. In Ibert, 2009, p. 116\*.

EMERY F. E. et TRIST E. L. (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18, 1, 12/21-32. In Ibert, 2009, p. 116\*. Et in Bonnet, 2015\*.

EMERY F. E. et TRIST E. L. (1973), *Toward a social ecology*, New York: Plenum. In Ibert, 2009, p. 116\*.

ESPINASSE Bernard (2009/2010), Introduction aux décisions et processus décisionnels, Document de Pédagogique, Université Aix-Marseille.

EVANS J. St. B.T. et OVER D.E. (1996) *Rationality and Reasoning*, Hove, Psychology Press. In Munier, 2006, p. 1060\*.

EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette (1993), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, Fondements, Méthodes, Edition Nathan.

FAYARD Pierre et BLONDEAU Eric (2014), *La Force du Paradoxe, En faire une Stratégie ?* Collection Hors collection, Dunod.

FAYOL Henry (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la société de l'Industrie Minérale*, n°10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918. In Meier, 2009, p. 55\*. Et in Savall et al., 2015\* : Administration générale et industrielle. Gauthiers Villars.

FESTINGER Léon (1957/1962), *A theory of cognitive dissonance*, First published by Row, Peterson and Company, Reissued by Stanford University Press.

FESTINGER L., RIECKEN H., SCHACHTER S. (1956), *When a prophecy fails*, Mineapolis, University of Minneapolis Press. In Carré et Fenouillet, 2009\*.

- FINKE R.A., WARD T.B. et SMITH S.M. (1992), *Creative Cognition: Theory, Research and Application*, Cambridge, MA, MIT Press. In Stoycheva et Lubart, 2002, p.55\*.
- FISCHLER Claude (2013), rencontre avec Daniel Kahneman : Pensée lente, pensée rapide, *Sciences Humaines*, 7 février 2013.
- FOLLETT M.P. (1918-26), *The New State: Group Organization, the solution of Popular Government*, New York, Longman Green, p. 40. In Huault et Schmidt, 2006, p. 1490\*.
- FOLLETT M.P. (1924, 1930, 1951), *Creative Experience*, Longmans Green and Co, New York. In Huault et Schmidt, 2006, p. 1489\*.
- FORGUES (2009), Howard Aldrich, Évolution, variation, entrepreneuriat. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 85-100.
- FRYDMAN Roger (1994), Sur l'opposition de la rationalité substantive et de la rationalité procédurale. In *Cahiers d'économie politique*, n°24-25, 1994. Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ?, pp. 167-177.
- FRANCESCHI Paul (2003), Le plan dialectique pour une alternative au paradigme, *Semiotica*, volume 146 (1-4), pages 353-367.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. In Koenig, 2009b\*.
- GARVIN David A., ROBERTO Michael A. (2001), What you don't know about making decisions, September, *Harvard Business Review*.
- GAUTIER, GIDEL et DUCHAMP (1999), Outil d'aide à la décision, ENSAM, École d'été de gestion scientifique du risque.
- GEERTZ C. (1973), *The interpretations of cultures*, New York, Basic Books. In Perret, 2009\*.
- GEORGE Alexander L. & BENNET Andrew (2005), *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge, Mass., the M.I.T. Press. In Dumez, 2012\*.
- GETZ Isaac, 2002, *Créativité Organisationnelle, Regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Entreprendre, Institut Vital Roux, Vuibert.
- GETZ Isaac (2002), Quelles approches de la créativité organisationnelle ?. In Getz, 2002, p. 1-7.
- GIBSON C.B., BIRKINSHAW J. (2004), The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°2, p. 209-226. In Dupouët et Barlatier, 2011\*.
- GIGERENZER G. (2007), *Gut feelings: the intelligence of the unconscious*. New York: Viking Press. In Klein, 2015\*.

GIGERENZER Gerd (2009), *Penser le risque, Apprendre à vivre dans l'incertitude*, Édition Markus Haller. In Dortier, 2013b, p. 40\*.

GIGERENZER Gerd, GAISSMAIER Wolfgang (2011), Heuristic Decision Making, *Annual Review of Psychology*, Vol. 62: 451-482 (volume publication date January 2011).

GIGERENZER G, GOLDSTEIN DG. (1996), Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychol. Rev* 104:650-69. In Gigerenzer et Gaissmaier, 2011\*.

GIGERENZER G., HOFFRAGE U. & GOLDSTEIN D.G. (2008), Fast an Frugal heuristics are plausible models of cognition: Reply to Dougherty, Franco-Watkins, and Thomas, *Psychological Review*, 115, 230-237. In Klein, 2015\*.

GIGERENZER G., TODD P.M. & THE ABC RESEARCH GROUP (1999), *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press. Et In Klein 2015\*.

GIORDANO Yvonne (2006), Gregory Bateson : la communication paradoxale, In Allouche, 2006, p. 1427-1431\*.

GIRIN Jacques (1981), *Quel paradigme pour la recherche en gestion ?*, Économie et Société, tome XV, n°10-11-12, p. 1871-1889. In Valax, 2013\*.

GIRIN J. (1986), L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive in : FNEGE, ISEOR, CNRS. Qualité des informations scientifiques en gestion. *Méthodologies fondamentales en gestion*, novembre 1986, p. 170-186. In Savall et Zardet, 2004\*.

GIRIN J (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisation, in : *AFCET, Collège de systématique*, Ecole Centrale de Paris, La recherche-action en action et en question, mars 1989, 10 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.

GIRIN J. (1991), La question du langage dans les organisations, Séminaire Condor. In Bonnet, 2015\*.

GLASER B. et STRAUSS A (1967), *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine. In Savall et Zardet, 2004\*. In Perret, 2009\*. In Bérard, 2014\*.

GOLLAC (2005), L'intensité du travail : formes et effets, *Revue économique*, 56 (2). In Detchessahar, 2009\*.

GOLSORKHI Damon, HUAULT Isabelle (2006), Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2006, 32 (165), pp.15-35.

GORDON W (1961), *Synerctics: The Development of Creative Capacity*, New York, NY, Harper Row. In Amabile, 2002, p. 16\*.

---

GORDON W.J.J. (1965), *Stimulation des facultés créatrices par la méthode synectique*, Hommes et Techniques, 1965 (épuisé), In Aznar, 2005\*.

GOSLING J., MINTZBERG H. (2003), The five minds of a manager, *Harvard Business Review*, Spring, p.89-93, Harvard Business Review, November 2013, p. 2.

GRIMA François (2009), Michel Crozier, Acteurs et systèmes : l'analyse stratégique des organisations, In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.315-325.

GRIMA François (2009), William Ouchi, La cohésion organisationnelle en question, In Charreire-Petit, 2009, p.343-352\*.

GRIMAND Amaury, OIRY Ewan, RAGAIGNE Aurélien (2015), Approches du paradoxe en management : formes, usages, dynamiques, Retour sur la journée de recherche du 24 novembre 2015, CEREGE, IAE de Poitiers.

GUARNELLI Jocelin et LEBRATY Jean-Fabrice (2014), Décider en situation : un état de l'art. Actes du 19ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM). Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives, May 2014, Aix en Provence, France.

GUEDRI Zied, HUSSLER Caroline, LOUBARESSE Elodie (2014), Manager les tensions, manager sous tension, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial thématique, n°240, avril.

KALIKA Michel, LIARTE Sébastien, MOSCAROLA Jean (2016), *Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management*, Étude EGM-FNEGE.

HACKMAN, J. R. (Ed.) (1989), *Groups That work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass. In Argyris Chris, 1995/2003, p. 60\*.

HATCHUEL Armand (2005), Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline, *European Management Review*, 2, 36-47.

HAWKINS P. (1991), The Spiritual Dimension of the Learning Organization, *Management Education and Development*, 22, partie 3, pp. 172-187. In Marchand et Cayer, 2001, p. 46\*.

HAWKINS P. (1994), Organizational Learning: Taking stock and facing the challenge. *Management Learning*, 25 (I), pp. 172-187. Marchand et Cayer, 2001, p. 46\*.

HECAEN H., ASSAL G. (1968), Les relations interhémisphériques et le problème de la dominance cérébrale, *L'année psychologique*, Volume 68 Numéro 2, pp. 491-523.

HERTWIG R., HOFFRAGE U. & THE ABC RESEARCH GROUP (2013), *Simple heuristics in a social world*. New York: Oxford University Press. In Klein, 2015\*.

HOFSTADTER Douglas, SANDER Emmanuel (2013), *L'Analogie. Cœur de la pensée*, Odile Jacob. In Dortier, 2013b, p. 46-49\*.

HOGARTH R. (1980), *Judgement and Choice*, Chichester, Wiley, In Amabile, 2002\*.

HOGARTH R. (2001), *Educating intuition*, Chicago: University of Chicago Press. In Klein, 2015\*.

HENNESTAD B.W. (1990), The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, vol. 25, n°3, May, p. 265-280. In Giordano, 2006, p. 1430\*.

HUAULT Isabelle et SCHMIDT Géraldine (2006), Mary Parker Follett: les fondements de l'autorité. In Allouche, 2006, p. 1489-1492\*.

HUAULT Isabelle (2009), James G. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations, In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.327-341\*.

HUAULT Isabelle (2009), Paul DiMaggio et Walter W. Powell : Des organisations en quête de légitimité, In Charreire-Petit, 2009, p. 119-133\*.

HUSSERL E. (1946), Phenomenology, in *Encyclopaedia Britannica*, 14th ed. Vol 17 : 699-702. In Usunier et al., 1993\*.

IBERT Jérôme (2009), Frederick E. Emery et Eric L. Trist : Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. In Charreire-Petit et Huault, 2009\*.

IBERT Jérôme (2009a), Richard R. Nelson et Sidney G. Winter, La théorie évolutionniste de la firme : routines sélection et recherche d'innovation. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p.257-273\*.

ISAKSEN S.G. (1995), CPS: Linking Creativity and Problem Solving, in Kaufmann G., Helpstrap T. et Teigen K.H. (éds.), *Problem Solving and Cognitive Processes: a Festschrift in Honor of Kjell Raaheim*, Bergen, Norway, Fagbokforlaget, p. 145-181. In Stoycheva et Lubart, 2002, p.55\*.

JAQUES E. (1947), Some Principles of Organization of a Social Therapeutic Institution, *Journal of Social Issues*, vol.3, 2, 4-10. In Perret, 2009\*.

JAQUES E. (1955), Social Systems as a defense against Persecutory and Depressive Anxiety, *New directions in Psychoanalysis*, 478-498, London, Tavistock Publication. Traduction française (1968), Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, in Lévy, A, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, 546-565, Paris, Dunod. In Perret, 2009\*.

JAQUES E. (1964), *Time span Handbook*, London: Heinmann. Traduction française, 1965, *Manuel d'évaluation des fonctions*, Paris, Hommes et Techniques. In Perret, 2009\*.

JAQUES E. (1988), *Requisite Organization*, Falls Church: CasonHall and Co. Publishers, Seconde édition (1997), *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Falls Church, Cason Hall and Co. Publishers. In Perret, 2009\*.

JAQUES E. et CASON K. (1994), *Human Capability: A study of Individual Potential and its Application*, Cason Hall Publishers. In Perret, 2009\*.

JEPPERSON R.L. (1991), Institutions, Institutional Effects and Institutionalism, In Powell W., DiMaggio P. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 143-163. In Huault, 2009\*.

JOFFRE P. et KOENIG G. (1985), Évolution de la pensée stratégique, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 68-86. In Ibert, 2009, p. 117\*.

JOFFRE P., KOENIG G. (1992), *Gestion stratégique – L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris : Litec. In Koenig 2009.

KAHNEMAN Daniel (2012), *Thinking Fast and Slow*, traduit sous le titre *Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Flammarion. In Fischler, 2013\*.

KAHNEMAN D., FREDERICK S. (2002), Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.) pp. 49-81. New York: Cambridge Univ. Press. In Gigerenzer et Gaissmaier, 2011\*.

KAHNEMAN D. et KLEIN G. (2009), Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree, *American Psychologist*, 64, 515-526. In Klein, 2015\*.

KAHNEMAN D. and TVERSKY A. (1973), On the Psychology of Prediction, *Psychological Review*, 80, pp. 237-251.

KAHNEMAN Daniel, TVERSKY Amos (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Vol. 47, N°2, Mars 1979, pp. 263-292.

KAUFMANN A., GROUCHKO D., and CRUON R. (1975), *Modèles mathématiques pour l'étude de la fiabilité des systèmes*, Masson. In Guarnelli et Lebraty, 2014\*.

KAUFMANN Geir (2002), Vers une théorie du rôle de l'humeur dans la résolution créative de problème, p. 93-116. In Getz, 2002\*.

KAUFMANN Jean-Claude (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan. In Valax, 2013\*.

KENNEDY Carol (2008), *Toutes les théories du Management, Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, 5e édition remaniée et actualisée, Maxima.

KETS DE VRIES M. (1991), *Profession: Leader*, Paris, Mac Graw Hill, traduit de 1989, *Prisoners of Leadership*, John Wiley and Sons. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Paris, Eska, traduit de (1993), *Leaders, Fools and Imposters*, San Francisco, Josey-Bass. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. (1996), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, International Thomson Business Press. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. (1999), Managing Puzzling Personalities: Navigating between 'Live Volcanoes' and 'Dead Fish', *European Management Journal*, vol. 17, n°1, 8-19. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. (2005), *The Global Executive Leadership Inventory*, Pfeiffer Publishing. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. et MILLER D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw Hill, traduit de (1984), *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey Bass. In Perret, 2009\*.

KETS DE VRIES M. et MILLER D. (1987), Interpreting organizational texts, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°3, 233-247. In Perret, 2009\*.

KLEIN Gary A. (1993), A recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making, Chapter 6, 138-147. In Klein et al. 1993\*.

KLEIN, G. (1998), *Sources of power: How people make decisions*, Cambridge, MA: MIT Press. In Klein, 2015\*.

KLEIN Gary (2015), A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making, *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 164-168.

KLEIN, G. A., CALDERWOOD, R., & CLINTON-CIROCCO, A. (1986), Rapid decision making on the fire ground, Proceedings of the Human Factors Society 30th Annual Meeting, 1, 576-580. In Klein et al., 1993\*.

KLEIN, G. A., CALDERWOOD, R., & CLINTON-CIROCCO, A. (2010), Rapid decision making on the fireground: The original study plus a postscript, *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 186-209. In Klein 2015\*.

KLEIN, G., & HOFFMAN, R. (2008), Macrocognition, mental models, and cognitive task analysis methodology. In J. M. Schraagen, L.G. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic Decision Making and Macrocognition* (pp. 57-80). Hampshire, U.K.: Ashgate. In Klein, 2015\*.

KLEIN, G.A., ORASANU, J., CALDERWOOD, R., & ZSAMBOK, C.E. (Eds.) (1993), *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation. Et in Klein, 2015\*.

KLEIN, G. A. & THORSEN, M. L. (1989), Cognitive processes of the team mind (Final Report submitted to NASA-Ames Research Center under PO#A72145C). Yellow Springs, OH: Klein Associates. In Klein et al. 1993\*.

---

KILLINGSWORTH M. et GILBERT D. (2010), A wandering mind is an unhappy mind, *Science*, 12 november, vol 330.

KOENIG G. (1987), La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, in *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise*, Charreaux et alii, Paris, economica. In Koenig, 2009b\*.

KOENIG G. (1993), Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4-17. In Vandangeon-Derumez, 2009\*. Et in Savall et Zardet, 2004\*.

KOENIG Gérard (2009a), Nils G. M. Brunsson, Le devenir des organisations ne dépend pas de ce qu'elles pensent mais de ce qu'elles font, In Charreire-Petit, 2009, p.243-256\*.

KOENIG Gérard (2009b), Karl E. Weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. In Charreire-Petit, 2009, p. 523-540\*.

KOESTLER Arthur (1964/1980), *Génie et folie de l'homme : le cri d'Archimède*, Calmann-Lévy, 1980. In Aznar, 2005\*.

KOTLER Philip, DUBOIS Bernard (1989), *Marketing Management*, Publi-Union Editions, Edition originale publiée sous le titre : *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 1988, Prentice-Hall Inc. Englewood-Cliffs, New Jersey, U.S.A..

KUBR Milan (1998), *Le Conseil en Management, Guide pour la Profession*, Troisième édition (revue et augmentée), Genève, Bureau International du Travail, 1ère édition 1978.

KURTZMAN Joel (1998), An Interview with Chris Argyris, *Strategy & Business*, First quarter 1998, Published:January 1, issue 10.

LAMARQUE Eric, PELTIER Céline (2015), *En management, il faut un rééquilibrage en faveur de la recherche appliquée*, Entretien avec Eric Lamarque, novembre 2015, Site Internet FNEGE.

LANGACKER Ronald W. (1987/1991), *Foundations of Cognitive Grammar*, 2 vol., Stanford University Press. In Dortier J-F., 2013\*.

LANGLEY, Pat et ROGERS, Seth. (2005), An extended theory of human problem solving. In Proceedings of the twenty-seventh annual meeting of the cognitive science society.

LARKIN, J.H., & SIMON, H.A. (1987), Why a diagram is (sometimes) worth ten thousand words. *Cognitive Science*, 4, 317-345. In Langley et Rodgers, 2005\*.

LAROCHE H. (1996), Karl E. Weick – Sensemaking in Organizations, note critique, *Sociologie du Travail*, n°2, 225-232. In Koenig, 2009b\*.

- LAWRENCE P. R. et J. W. LORSCH (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; Traduction française, Adapter les structures de l'entreprise, 1986, Paris, Les Éditions d'Organisation. In Milano, 2009, p. 148\*.
- LEARNED E., CHRISTENSEN R., ANDREWS K., GUTH W. (1965), *Business Policy – Texts and Cases*, Irwin.
- LEBRATY Jean-Fabrice (2006), Les Systèmes Décisionnels, Akoka, A, Comyn-Wattiau, I. *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, pp.1338-1349 (1-12).
- LECOMTE Jacques (1998), Lev Vygotski (1896-1934), Pensée et langage, *Sciences Humaines*, le 1er mars 1998.
- LE GOFF Joan (2012), Charles Sanders Peirce, Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction. In Germain, 2012\*.
- LE MOIGNE J.-L. (1995), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris. In Gautier et al., 1999\*.
- LE MOIGNE Jean-Louis (2012), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, 4e éd.
- LEWIN K. (1939a), Experiments in Social Space, *Harvard Educational Review*, IX, 21-32. Réédité in: Lewin K., 1997, Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science, Washington, *American Psychological Association*, 59-67. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1939b), Field Theory and Experiment in Social Psychology: concepts and methods, *American Journal of Sociology*, 44, 868-897. Réédité in: Lewin K., 1997, Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science, Washington, *American Psychological Association*, 262-278. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1942), Field Theory of Learning, *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 41, II, 215-242. Réédité in: Lewin K., 1997, Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science, Washington, *American Psychological Association*, 210-239. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1943-44), Psychology and the Process of Group Living, *Journal of Social Psychology*, 17, 119-129, avec Constructs in Psychology and Psychological Ecology, *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 20, 23-27. Réédités in: Lewin K., 1997, Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science, Washington, *American Psychological Association*, 279-288. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1944), Dynamics of Group Action, *Educational Leadership*, 1, 195-200. Réédité in: Gold M. (ed.), 1999, The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader, Washington, *American Psychological Association*, 285-291. In Allard-Poesi, 2009\*.

- LEWIN K. (1946a), Behavior and Development as a Function of the Total Situation, in Carmichael L. (éd.), *Manual of Child Psychology*, New York, John Wiley and Sons. Réédité in: Lewin K., 1997, *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, *American Psychological Association*, 337-381. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1946b), Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues*, 2, 34-46. Réédité in: Lewin K. (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, *American Psychological Association*, 143-152. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1947a), Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, I, 1, 2-38. Réédité in: Lewin K., 1997, *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, *American Psychological Association*, 301-336. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1947b), Group Decision and Social Change, in Newcomb T. M. et E. L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, New York, Holt Rinehart and Winston, 330-344. Réédité in: M. Gold (ed.), 1999, *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 265-284. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1948), *Resolving Social Conflicts* (G. W. Lewin, Ed.). New York: Harper Collins. In Argyris, 1995/2003, p. 22-24\*.
- LEWIN K. (1949), Cassirer's Philosophy of Science and the Social Sciences, in P. A. Schilpp (éd.), *The Philosophy of Ernst Cassirer*, 269-288. Réédité in: M. Gold (ed.), 1999, *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 23-36. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K. (1951), *Field theory in social science* (D. Cartwright, Ed.). New York: HarperCollins. In Argyris, 1995/2003, p. 22-24\*. Et in Savall et Zardet, 2004\*.
- LEWIN K. (1951b), Intention, Will and Need, in D. Rapaport (éd.), *Organization and Pathology of Thought*, New York, Columbia University Press, 95-153. Réédité in: M. Gold (ed.), 1999, *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 83-115. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K., R. LIPPITT ET R. K. WHITE (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Réédité in: M. Gold (ed.), 1999, *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 227- 250. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEWIN K., R. BARKER ET T. DEMBO (1941), "Frustration and Régression: an Experiment with Young Children", *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 18. Réédité in : M. Gold (ed.) (1999), *The Completé Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 183-226. In Allard-Poesi, 2009\*.

- LEWIN K., T. DEMBO, L. FESTINGER ET P. SNEDDEN SEARS (1944), Level of Aspiration, in J. Me V. Hunt (éd.), *Personality and the Behavior Disorders*, New York, The Ronald Press, 333-378. Réédité in: M. Gold (ed.), 1999, *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington, *American Psychological Association*, 137-182. In Allard-Poesi, 2009\*.
- LEVITT Barbara et MARCH (1988), Organizational Learning. In *Annual Review of Sociology*, 14: 319-40. In: Argyris C. et Schön D. A., 1996/2002, p.13\*.
- LÉVY-LEBOYER Claude (2004), *La motivation dans l'entreprise, Modèles et Stratégies*, Éditions d'Organisation. Typologie des besoins d'après Ronen, 1979, Figure 1, p. 62.
- LINDBLOM (1959), The science of muddling through, *Public Administration Review*, vol. 16, p. 79-88. In David A., 2002-2003, p. 177\*.
- LOILIER Thomas et TELLIER Albéric (2007), *Les Grands Auteurs en Stratégie*, Éditions EMS, Management & Société.
- LOUNAMAA P et MARCH J. (1987), Adaptative Coordination of a Learning Team, *Management Science*, 33, 107-123. In Huault, 2009\*.
- MAGYARI-BECK I. (1990), An Introduction to the Framework of Creatology, *Journal of Creative Behavior*, vol. 24, p. 151-160. In Getz Isaac, 2002\*.
- MARC E. et PICARD D. (1984), *L'École de Palo Alto*, Paris, Retz. In Giordano, 2006, p. 1427\*.
- MARCH J. (1971), The Technology of Foolishness, *Civilokonomien*, 18, 4-12. In Huault, 2009\*. Et in Plane, 2013/2014\*.
- MARCH J. (1973), Model Bias in Social Action, *Review of Educational Research*, 42, 413-429. In Huault, 2009\*.
- MARCH J. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice, *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608. In Huault, 2009\*.
- MARCH J. (1991a), Decisions et Organisations, Ed. d'Organisation, Chapitre 4, p. 101. Traduit de J. March, Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quaterly*, 26, 1981, 563-577. In Huault, 2009\*.
- MARCH J. (1991b), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87. In Huault, 2009\*. Et in Plane, 2013/2014\*.
- MARCH J. (1999), Les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, septembre, 4-12. In Huault, 2009\*.
- MARCH J.G. et SIMON H.A. (1958/1971), *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Inc.. Wiley, 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1993. Paris, Dunod. In Simon, 1977/1980, p. 36\*. Et In Grima, 2009\*. Et in Plane, 2013/2014\*.

MARCHAIS-ROUBELAT Anne (2000), *De la Décision à l'Action*, Essai de Stratégie et de Tactique, Economica.

MARCHAND Marie-Eve et CAYER Mario (2001), L'exploration dans l'action et le développement de l'apprentissage en triple boucle chez les gestionnaires, *Interactions*, Vol. 5, n° 2, automne.

MARCHESNAY Michel (2007), Kenneth Andrews, Le père fondateur de la "Corporate Strategy". In Loilier et Tellier, 2007, p.39-55\*.

MARMION Jean-François (2011), Rencontre avec Antonio Damasio, La conscience est née des émotions, *Sciences Humaines*, Mensuel N° 224, Mars 2011.

MARTINET A.-C. (1990), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 249 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.

MARTINET A.-C., SILEM A. (2000), *Lexique de Gestion*, Paris, Dalloz, 2000, 453 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (1993), The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.

MAYER J.D., SALOVEY P. (1997), What is emotional intelligence ? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York: Basic Book. Et in Mayer, Salovey et Caruso, 2004\*.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*, 197-215.

MC CARTHY Jerome E (1960), *Basic Marketing*, Homewood, Ill., R.D. Irwin. In Dubois et Jolibert, 1992\*.

MC DERMOTT R., ARCHIBALD D. (2010), Harnessing your Staff's Informal Network, *Harvard Business Review*, March, p. 1-7. In Dupouët et Barlatier, 2011\*.

MC FADDEN M. et DEMETRIOU E. (1993), The Role of immediate Work Environment Factors in the Turn Over Process: a Systemic Intervention, *Applied Psychology: an International review*, vol.42, p.97-115. In Amabile, 2002, p.12.

MC GREGOR D. (1960), *Human Side of Enterprise*, Mac Graw Hill. In Huault 2009\*.

MEIER Olivier (2009a), Henry Fayol, Les principes de « saine » administration de l'entreprise, In Charreire-Petit, 2009, p. 43-56\*.

MEIER Olivier (2009b), Frederick Winslow Taylor, Le management scientifique des entreprises, In Charreire-Petit, 2009, p. 69-81\*.

MELLERS B.A., SCHWARTZ A. et COOKE A.D.J. (1998), Judgment and Decision Making, *Annual Review of Psychology*, vol. 49, p. 447-477. In Stoycheva, 2002\*.

MEYER J.W. and ROWAN B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (September): 340-363. In Charreire-Petit, 2009a, p. 186\*.

MEYER J.W. and ROWAN B. (1978), The structure of educational organizations, In M.W. Meyer and Associates, *Organizations and Environments*, San Francisco: Jossey Bass. In Charreire-Petit, 2009a, p. 186.

MICAËLLI Jean-Pierre, COLLIN Pascal et VACHON Marc (2016), *Introduction à la gestion, Les Fondamentaux du Management*, Cours Magistral, IAE, Université Jean-Moulin Lyon 3.

MICALLEF A. (1990), Epistémologie du marketing. Convergence méthodologique in: Martinet A.-C. (Coord.) *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, p. 183-204. In Savall, Zardet, 2004\*.

MICHALKO Michael (1998), Thinking Like Genius: Eight Strategies Used by the Supercreative, from Aristotle and Leonardo to Einstein and Edison, *The Futurist*, May, p. 21-25.

MILANO Patricia (2009), Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsh : Environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 135-150\*.

MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition. In Savall et Zardet, 2004\*. Et In Bérard, 2013\*.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., & SALDANA, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications, Incorporated. In Thietard, 2014\*.

MILGRAM Stanley (1974), *Soumission à l'autorité, Un point de vue expérimental*. Titre original : *Obedience to authority, An experimental View*. Partie expérimentale de l'étude réalisée entre 1960 et 1963, Calman-Lévy.

MINSKY Marvin (1988), *La Société de l'esprit*, InterEditions. In Eagleman David, 2013, p. 43\*.

MINTZBERG H. (1973), Strategy-making in three modes, *California Management Review*, vol. 8, pp.71-81. In Barabel, 2009b, p. 171\*.

MINTZBERG H. (1979/1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation. Traduction de Mintzberg, 1979, The structuring of organizations, N-J, Prentice Hall, Englewood Cliffs. In Barabel, 2009b, p. 171\*.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THEORET, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, Vol 21, N°2, June, 246-275.

MINTZBERG H. (1984), *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Les éditions d'Organisation. Traduction de Mintzberg Henry (1973a), *The nature of managerial work*, Harper and Row, In Barabel, 2009b, p. 170\*.

MINTZBERG H. (1990), *Le Management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, Paris trad. De Mintzberg H., 1989, *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*, New-York, Free Press. In Barabel, 2009b\*.

MINTZBERG H. (1990a), The design school: reconsideration of the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°9, 171-186. In Pacitto, 2009b\*.

MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris Editions d'Organisation. Traduction de *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, London, The Free Press Prentice Hall International, In Barabel, 2009 b, p. 171\*.

MINTZBERG H., GOSLING J. (2003), The five minds of a manager, *Harvard Business Review*, Spring, p.89-93, In Barabel, 2009 b, p. 171.

MINTZBERG H. (2008), *Tracking strategy*, Oxford University Press. In Barabel, 2009b\*.

MIKAKE Akira, FRIEDMAN Naomi P., EMERSON Michael J., WITZKI Alexander H., HOWERTER Amy (2000), The Unity and Diversity of Executive Functions and Their Contributions to Complex "Frontal Lobe" Tasks: A Latent Variable Analysis, *Cognitive Psychology* 41, 49-100.

MIRA-BONNARDEL Sylvie, GENIAUX Isabelle, SERRAFERO Patrick (2012), Naissance d'un écosystème d'affaires, Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, *Revue Française de Gestion*, 2012/3, N°222, p. 136.

MYERS R.E. et SPERRY R.W. (1958), Interhemispheric Communication Through the Corpus Callosum, Mnemonic Carry-Over between the Hemispheres, *Arch. Neurol. Psychiat.*, 80, 298-304. In Hecaen, Assal, 1968\*.

MORGAN G. et SMIRCICH L. (1980), The Case For Qualitative Research, *Academy of Management Review*, 5: 491-500. In Usunier et al. 1993\*.

MOINGEON Bertrand, RAMANANTSOA Bernard (2003), Préface à l'édition française, Présentation Générale, Éléments pour une discussion de : *Savoir pour Agir*, In Argyris C., 1995/2003, p. 9-14 et 295-317\*.

MOISDON J-C. (1981), Réflexions méthodologiques à propos de l'article : essai d'analyse du comportement des responsables des grandes entreprises envers le risque, *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°2, p. 1973-1974.

MORIN Edgard (1990/1996/2005), *Introduction à la pensée complexe*, ESF. Paris, Éditions du Seuil. Et in Savall, 2004, p. 72\*.

- MOUCHOT Claude (1996), *Méthodologie économique*, Hachette.
- MUCCHIELLI A. (1999), *Théories systémiques des communications*, Paris, Armand Colin. In Giordano, 2006, p. 1429\*.
- MUNIER Bertrand (2006), Les théories récentes de la rationalité. In Allouche, 2006, p.1058-1071\*.
- NELSON R. R. et WINTER S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press. In Ibert, 2009\*.
- NEUMANN J. et HIRSCHHORN L (1999), The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory, *Human Relations*, vol. 52, n°6. In Perret, 2009\*.
- NEWELL A., SHAW J. et SIMON H. (1962), The Process of Creative Thinking, in Gruber H., Terrell G Et Wertheimer M. (eds.), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, New York, NY, Atherton Press. In Amabile, 2002, p. 16\*.
- NEWELL A., SHAW J.C., SIMON H.A. (1958/1959), *Report on a General Problem-Solving Program*, P-1584, 30 décembre 1958, Revised 9 February 1959, The Rand Corporation, Carnegie Institute of Technology.
- NEWELL A. et SIMON H. A. (1972), *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. In Simon, 1977/1980, p. 59\*. Et in Amabile, 2002, p. 14\*. Et in Langley et Rogers, 2005\*. Et in Munier, 2006, p. 1061\*.
- NICON Luc (2007), *TUPI :Technique d'identification sensorielle des peurs inconscientes*, Éditions Emotions Forte.
- NOYE Didier (1999), *Résoudre un problème : les outils*, Pour améliorer les performances – 3, INSEP édition, en collaboration avec le Mouvement Français pour la Qualité.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H., *La Connaissance Créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997. In Pesqueux Y., 2013, p. 12-13\*.
- O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L. (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 10, n°4, 2004, pp. 74-81. In Dupouët et Barlatier, 2011\*. Et in Plane, 2013/2104\*.
- O'REILLY Charles A. et TUSHMAN Michael L. (2007), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, Research Paper N°1963, *Research Paper Series*, Stanford Graduate School of Business.
- O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L. (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 2008, pp. 185-206. In Dupouët et Barlatier, 2011\*. Et in Plane, 2013/2014\*.
- ORGOGOZO I. (1987), *Les paradoxes de la qualité*, Paris, Les Editions d'Organisation.

- ORGOGOZO I. (1988), *Les paradoxes de la communication*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- OUCHI W.G. (1980), Bureaucracies and clan, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars. In Grima, 2009\*.
- OUCHI W (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge?*, Addison-Wesley. In Grima, 2009\*.
- OSBORN Alex F. (1988), *Créativité : l'imagination constructive*, Dunod, Paris. Incluant la méthodologie de résolution de problèmes du Creative Problem Solving Institut (Creative Education Fondation) créé(e) en 1954 par Osborn A.F. et Parnes Sydney J.. In Aznar, 2005\*.
- PACITTO Jean-Claude (2009a), Alfred Chandler, L'histoire des structures industrielles. In Charreire-Petit et Huault, 2009\*.
- PACITTO Jean-Claude (2009b), Richard Tanner Pascale, Du paradoxe à la complexité. In Charreire-Petit et Huault, 2009\*.
- PARSON T. (1959), *General Theory in Sociology*, in Merton R., Broom L., Cotrell. L.S. (eds), *Sociology Today: Problems and prospects*, Basic Books. In Detchessahar, 2009\*.
- PASCALE R.T. (1984), Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success, *California Management Review*, 26, 3, 47-72. In Pacitto 2009\*.
- PASCALE R.T., ATHOS A.G. (1981/1984), *The art of japanese management*, Simon and Schuster, traduction française : *Le management est-il un art japonais ?*, Ed. Organisation. In Pacitto 2009\*.
- PASCALE R.T. (1990/92), *Managing on the edge*, Simon and Schuster, traduction française : *Les risques de l'excellence*, InterEditions, 1992. In Pacito 2009b\*.
- PASCALE R.T. (1996), The Honda effect, *California Management Review*, 38, 4, 80-91. In Pacitto 2009\*.
- PASCALE R.T. (1999), Surfing the edge of chaos, *Sloan management review*, Spring, 83-94. In Pacitto 2009\*.
- PAUL Richard, ELDER Linda (2007), Critical Thinking Model 1, *The miniature guide to critical thinking*, www.criticalthinking.org, The foundation for critical thinking, p.4-5.
- PAYNE J.W., BETTMAN J.R., et JOHNSON E.J. (1992), Behavioral Decision Research: a Constructive Processing Perspective, *Annual Review of Psychology*, vol. 43, p. 87-131. In Stoycheva, 2002\*.
- PEDON Amédée (2006), Chris Argyris, la lutte contre les comportements défensifs, In Allouche, 2006, p. 1419-1420\*.

PEIRCE C.S. (1903/2002), *Pragmatisme et pragmatisme, Œuvres philosophiques*, volume I, édition établie par C. Tiercelin et P Thibaud, Paris : Editions du Cerf. In Le Goff, 2012\*.

PEIRCE Charles Sanders (1931-1935), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Volume 1-6, edited by C. Hartshorne, P. Weiss, Cambridge, Harvard University Press. In Dumez, 2012\*.

PEIRCE C.S. (1955), *Philosophical writings of Peirce*, edited by Justus Buchler, 1st published in 1940, New York: Dover Publications. In Savall et Zardet, 2004\*.

PERRET Véronique (2009), Elliot Jaques, De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la Requisite Organization. In Charreire-Petit, 2009, p.463-479\*.

PERRET Véronique (2009), Manfred F.R. Kets de Vries, Leadership et névroses organisationnelles. In Charreire-Petit, 2009, p.481-499\*.

PERRETI Jean-Marie (2011), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

PIAGET J. (1981), *Épistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Edition Gallimard, 380 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.

PIAGET J. (1937), *La construction du réel chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé. In Mouchot, 1996\*.

PERROUX F. (1970), Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie, *Économies et Sociétés*, revue de l'ISEA, 1970, 55 p.. Cf. FNEGE-ISEOR-CNRS Actes du colloque « Méthodologies fondamentales en gestion. L'implicite et le normatif dans les modèles », Lyon, 1985. In Savall et Zardet, 2004\*.

PERROUX F. (1975), *Unités actives et mathématiques nouvelles – Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Dunod. In Savall et al., 2015\*.

PETERS Thomas, WATERMAN Robert (1982/1983), *Le Prix de L'Excellence*, Edition originale, Harper Row, Publishers, inc., New York, In Search of Excellence, 1982.

PESQUEUX Yvon (2013), L'apprentissage organisationnel, Journées nationales du management, 14 et 15 octobre 2013, Economie & Management.

PETTIGREW A.M. (1973), *The Politics of Organizational Decision Making*, London, Tavistock. In Bensebaa, 2009a\*.

PETTIGREW A.M. (1985a), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Basil Blackwell. In Bensebaa, 2009a\*.

PETTIGREW A.M. (1985b), Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice, In Lawler E. (ed.), *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.222-274. In Bensebaa, 2009a\*.

PETTIGREW A. (1986), Some limits of executive power in creating strategic change, in Srivasta S. & Associates (Eds), *Executive Power*, Jossey Bass, San Francisco. In Autissier, 2009, p. 29-41\*.

PETTIGREW Andrew M. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, Special Issue: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change pp. 267-292. In Valax, 2013\*.

PETTIGREW Andrew M. (1997), What is a processual analysis?, *Scand J Mgmt*, Vol. 13, n°4, pp. 337-348. In Valax, 2013\*.

PETTIGREW A.M. (2008), Scholarly Impact and the Co-Production Hypothesis, *Global Focus: the European Foundation for Management Development*, 2 (2), 8-12. In Bensebaa, 2009a\*.

PETTIGREW A.M., HARVEY J., FERLIE E. (2002), The Determinants of Research Group Performance: Towards Mode 2, *Journal of Management Studies*, 39 (6), 747-774. In Bensebaa, 2009a\*.

PFEFFER J. et SALANCIK G. (1974a), Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget, *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151, In Charreire-Petit, 2009, p. 200\*.

PFEFFER J. et SALANCIK G. (1974b), The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473, In Charreire-Petit, 2009, p. 200\*.

PFEFFER J. et SALANCIK G. (1978), Uncertainty, Secrecy, and the Choice of Similar Others, *Social Psychology* (formerly *Sociometry*), 41, 246-255, In Charreire-Petit, 2009, p. 201\*.

PLANE Jean-Michel (1994), *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise, Cas d'expérimentation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 1994, 741 p. In Savall et Zardet, 2004\*.

PLANE Jean-Michel (2013/2014), *Théorie des Organisations*, Dunod, Paris, 4ème édition.

PLANE Jean-Michel (2015a), Contribution à l'analyse du développement du leadership dans les organisations, 2ème Table Ronde, 14 octobre, Colloque du 40ème anniversaire de l'ISEOR, *Entreprises, valeur(s), et prospérité : le capitalisme socialement responsable*, Université Jean Moulin Lyon 3.

PLANE Jean-Michel (2015b), *Théories du Leadership*, Dunod.

PORTER M. (1985/1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris. Edition originale en anglais publiée en 1985. Edition en français publiée en 1986. In Autissier, 2009, p. 29-41\*. Et in Kotler, Dubois, 1989, p. 307-309\*.

POPPER K. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson. In Usunier, Easterby-Smith, Thorpe, 1993\*.

POPPER Karl (1994/1997), *Toute vie est résolution de problèmes*, Questions autour de la connaissance de la nature, Titre original : Alles Leben ist Problemlösen, éditeur original : R. piper GmbH & Co. Kg, Munich, Succession Karl R. Popper, 1994, Actes Sud, pour la traduction française, 1997.

PROBST G., BORZILLO, S. (2007), Piloter les communautés de pratique avec succès, *Revue Française de Gestion*, N°170, p. 135-153. In Dupouët et Barlatier, 2011\*.

PROBST G., BORZILLO, S. (2008), Why communities of practices succeed, why they fail, *European Management Journal*, N°26, p. 335-347. In Dupouët et Barlatier, 2011\*.

RAGAIGNE Aurélien, GRIMAND Amaury et OIRY Ewan (2016), Le management des paradoxes : formes, usages et dynamiques, appel à contribution, *Revue Française de Gestion*.

ROY B. (1985), *Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision*, Economica, Paris. In Guarnelli et Lebraty, 2014\*.

RUNCO M.A. et CHAND I. (1994), Problem Finding, Evaluative Thinking, and Creativity, In Runco M.A. (éd), *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*, Norwood, NJ, Ablex, p.40-76, In Stoycheva et Lubart, 2002, p.55.

QUICK J.C. et KETS DE VRIES (2000), The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy / commentary on the Edgar Schein interview, *The Academy of Management Executive*, Feb, 14, 1 31-48. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

QUINN R.E., ROHRBAUGH J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Value Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, vol. 29, n°3, pp. 363-377. In Detchessahar, 2009\*.

QUINN R.E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass. In Detchessahar, 2009\*. Et in Smith et Lewis, 2011\*.

QUINN R.E. (2000), *Change the World. How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results ?*, Jossey-Bass. In Detchessahar, 2009\*.

QUINN R.E. (2004), *Building the Bridge as you Walk on It*, Jossey-Bass. In Detchessahar, 2009\*.

REASON P. (1988), *Human Inquiry in Action*, London: Sage. In Usunier, Easterby-Smith, Thorpe, 1993\*.

REITTER R. et al. (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert. In Perret 2009\*.

- ROBINSON S.E., ROTH S.L. et BROWN L.L. (1993), Morale and Job Satisfaction among Nurses: What Can Hospitals Do ?, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, p. 244-251, In Amabile, 2002, p. 12\*.
- ROMELAER Pierre (2005), L'entretien de Recherche, Chapitre 4. In Roussel et Wacheux, 2005\*.
- RONEN S. (1979), Cross-national study of employee work goals, *International Review of applied Psychology*, 28, 1-12. In Lévy-Leboyer, 2004\*.
- ROUSSEL P., WACHEUX F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck. In Bérard, 2013\*.
- SALOVEY, P., & MAYER, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- SAPP D.D. (1995), Creative Problem Solving in Art: a Model for Idea Inception and Image Development, *Journal of Creative Behavior*, vol. 29, p. 173-185. In Stoycheva et Lubart, 2002, p.55\*.
- SAUSSURE F. D., SECHEHAYE, A., RIEDLINGER, A., & BALLY, C. (1916), *Cours de linguistique générale*. Paris, Payot. In Dortier J-F., 2013\*.
- SAVAGE L.J. (1953), Une Axiomatisation de Comportement Raisonnable Face à l'Incertitude, Colloques Internationaux du Centre National de la Recherche Scientifique (Économétrie) (40), pp. 29-33. In Guarnelli et Lebraty, 2014\*.
- SAVAGE L.J. (1954), *The Foundations of Statistics*. New York: Dover. 2nd ed. In Gigerenzer et Gaissmaier, 2011\*.
- SAVALL Henri (1973/74/75/78/81/89), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations [Work and people : An economic evaluation of job enrichment, prefaced by H.I. Ansoff and J. Delors, Oxford University Press.]*, Dunod, 1975, 213 p. (1ère édition). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1978 (2e édition), Economica, 1989, 275 p. (2ème édition augmentée). In Major References about SEAM – DBA Balamond – February 2017, Pr Henri Savall. Et in Savall et Zardet, 2004\*. Et in Savall et Zardet, 2010\*.
- SAVALL H. (1977), Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la comptabilité de l'efficience économique et du développement humain, Article publié dans la *Revue Économie Appliquée* n°4, 1978, Rapport au VIIème Colloque International du Collège de France, sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences présidé par F. Perroux et J. Piaget, décembre 1977, 36 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.
- SAVALL H (1979), *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail [Reconstructing the enterprise: Socio-economic analysis of working conditions]*, préface de F. Perroux, Paris : Dunod. In Major References about SEAM – DBA Balamond – February 2017, Pr Henri Savall. Et in Savall et Zardet, 2004\*.

SAVALL H. (1984), Développement et perspectives de la recherche en gestion en France au cours des prochaines années, *Économies et Société, Revue Sciences de Gestion*, Paris, n°5, p. 355-356. In Savall et Zardet, 2004\*.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique (1987/2010/2015), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix de Management Stratégique, Harvard – L'Expansion. 5ème édition, 2010, Economica.

SAVALL H., ZARDET V. (1995/2005), *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée* [*Strategic engineering of the reed, flexible and rooted*]. Edition Economica, Paris. In Major References about SEAM – DBA Balamond – February 2017, Pr Henri Savall. Et in Savall et Zardet 2010\*.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Ed. Economica.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique (2005), *Tétranormalisation : Défis et Dynamiques*, Economica. In Savall et Zardet 2015\*.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique, BONNET Marc (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, 2ème édition actualisée, 1ère édition 2000, Bureau International du Travail, ISEOR.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique, BONNET Marc (2009), *Management Socio-Économique, Une approche innovante*, Economica.

SAVALL Henri, ZARDET Véronique (2011), Communiqué, Réunion annuelle de l'OCDE, Autofinancer les actions de changement, le 7 novembre 2011.

SAVALL Henri, PÉRON Michel, ZARDET Véronique, BONNET Marc (2015), *Le Capitalisme Socialement Responsable Existe*, Éditions EMS.

SCHEIN E.H. (1971), *Psychologie et Organisations*, Dd Hommes et Techniques, traduit de l'Anglais, (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHEIN E.H. (1985/1991/2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHEIN E.H. (1987b), Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development, In *The Art of Managing Human Resources*, N.Y. Oxford University Press, 25-44. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHEIN E.H. (1987c), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, In *The Art of Managing Human Resources*, N.Y. Oxford University Press, 261-277. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHEIN E.H. (1996a/2006), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer and Company. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHEIN E.H. (1996b), Culture: The Missing Concept in Organizational Sciences, *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240. In Vandangeon-Derumez, 2009\*.

SCHÖN Donald A., (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, Basic Books. Et in Bonnet, 2015\*.

SCHUMPETER J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Traduction française de Gaël Fain, 1942. Paris: Petite bibliothèque Payot, no 55, texte de la 2e édition, 1946. In Micaëlli, Collin et Vachon, 2016\*.

SELZNICK P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: Un. Of California Press. In Desreumaux, 2009\*.

SELZNICK P. (1957), *Leadership in Administration*, N.Y.: Harper & Row. In Desreumaux, 2009\*.

SELZNICK P. (1992), *The Moral Commonwealth: Social Theory, and Industrial Justice*, Berkeley: University of California Press. In Desreumaux, 2009\*.

SELZNICK P. (1996), Institutionalism "Old" and "New", *Administration Science Quarterly*, 41: 270-227. In Desreumaux, 2009\*.

SFEZ L. (1972/1976), *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. Et in David A., 2002-2003, p. 177\*.

SHANTEAU J. (2015), Why task domain (skill) matter for understanding expertise. In J.N. Marewski & U Hoffrage (Eds), Modeling and aiding intuitions in organizational decision making. Special Issue of the *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*. In Klein, 2015\*.

SENGE P.M. (1990/1991), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1ère édition, New York, Doubleday/Currency. *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, First. In Marchand et Cayer, 2001 p. 46\*. Et in Pesqueux Y., 2013, p.5-6\*.

SIMON H.A. (1945-1983), *Administration et Processus de Décision*, Traduction de la 3<sup>e</sup> édition du livre publié par The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York, sous le titre: *Administrative behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Economica, 1983, pour la traduction française.

SIMON H.A. (1955), A behavioural Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, p. 99-118. In Munier, 2006\*.

SIMON H. A. (1960/1965/1977/1980), *Le Nouveau Management, La Décision par les Ordinateurs*, Nouvelle édition revue et corrigée, Prentice-Hall Inc., 1977, Economica pour l'édition française, 1980. 1<sup>ère</sup> édition, sous le titre *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, 1960. 2<sup>ème</sup> édition sous le titre, *The Shape of Automation for Men and Management*, Harper & Row, 1965.

SIMON H. A. (1966), Scientific Discovery and the Psychology of Problem Solving, in Coldony R.G. (éd.), *Mind and Cosmos: Essays in Contemporary Science and Philosophy*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press. In Amabile, 2002, p. 16\*.

SIMON, Herbert A. et NEWELL Allen (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, vol. 26, no 2, p. 145-159.

SIMON H.A. et SIKLOSSY L. (1972), *Representation and Meaning*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall. In Simon, 1977/1980, p. 69\*.

SIMON Herbert A. (1973), De la rationalité substantive à la rationalité procédurale, Les Introuvables en langue française de H.A. Simon (Document n°5), communiqué, traduit et publié par les éditeurs de la revue *Pistes*, numéro 3 (octobre 1992), article présenté au colloque du 25ème anniversaire de la faculté d'économie de l'Université de Groningen (Hollande), contribution à un ouvrage colligé par S.F. Latsis et publié en 1976 par Cambridge University Press, Cambridge, G.B., sous le titre *Method and Appraisal in Economics*, p. 129-148. Et in Munier, 2006, p.1061\*.

SIMON H.A. (1979), Rational decision making in business organizations. *Am. Econ. Rev.* 69: 493-513. In Gigerenzer et Gaissmaier, 2011\*.

SIMON H. A. (1982), *Models of Bounded Rationality* (2 tomes), The MIT Press, Cambridge, Mass.. In Simon, 1996/2004, p. 398\*.

SIMON H. A. (1989), *Models of Thought*, Vol II, Yale University Press.

SIMON Herbert A. (1991), Rationality in Political Behavior, document de travail, Carnegie Mellon University, p. 1-20, publié ensuite in *Political Psychology* 16(1), March 1995.

SIMON H. A. (1991/1996), *Models of My Life*, first published in 1991 by Basic Books, MIT press Edition, 1996. Et in Tapia, 2005\*.

SIMON Herbert A. (1969/1981/1996/2004), *Les sciences de l'artificiel*, Éditions Gallimard, 2004, pour la traduction française, Traduit de l'anglais par Jean-Louis Le Moigne, *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology, 1996. Cambridge, MA: MIT Press, 1969. Et In Argyris, 1995/2003\*.

SIMON Herbert A., DANTZIG George B., HOGARTH Robin, PLOTT Charles R., RAIFFA Howard, SCHELLING Thomas C., SHEPSLE Kenneth A., THALER Richard, TVERSKY Amos, WINTER Sidney (1986/1987), Decision Making and Problem Solving, *Interfaces*, 1987, 17: 5 September-October (pp. 11-31). Originally published as "Report of the research briefing panel on decision making and problem solving", in *Research Briefings 1986 for the Office of Science and Technology Policy, the National Science Foundation, and Selected Federal Departments and Agencies*, National Academy Press, Washington DC, 1986. Copyright 1987, The Institute of Management Sciences.

SLOVIC P., FISCHOFF B. & LICHTENSTEIN S. (1977). Behavioral decision making. *Annual Review of Psychology*, 28, 1-39. In : Klein et al. (1993) p. vii\*.

- SMITH Wendy K. et LEWIS Marianne W. (2011), Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, Vol. 36. N°2, 381-403.
- STABER U. H. et ALDRICH (1983), Trade Association Stability and Public Policy, In R. Hall et R. Quinn (Eds.), *Organization Theory and Public Policy*, Beverly Hill, CA: Sage, 163-178. In Forgues, 2009, p. 99\*.
- STASZAK Jean-François (1999/2011), *Les prophéties autoréalisatrices*, Sciences Humaines N°94.
- STERNBERG Robert J., LINDA A. O'Hara et LUBART Todd I. (2002), Investir dans la créativité, chapitre 2, p.33-47. In Getz Isaac, 2002\*.
- STIGLITZ J.E. (2010), Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy. New York: Norton Sunstein CR. 2005. Moral heuristics. *Behav. Brain Sci.* 28 :531-73. In Gigerenzer et Gaissmaier, 2011\*.
- STOYCHEVA Katya G. et Todd I. LUBART (2002), La nature de la prise de décision créative, p.51-73. In Getz Isaac, 2002\*.
- TAPIA Claude (2005), Notes de lecture, A propos de André Demailly, *Herbert Simon et les sciences de la conception*, Paris, L'Harmattan, 2004, *Connexions*, 2005/2 N°84, p. 227-229.
- TAYLOR Frederick W. (1911/1912/1957), *Études sur l'organisation du travail dans les usines*, Paris, Dunod et Pinat. *Principes d'organisation scientifique des usines*. Traduit en français de *The principles of scientific management*, Paris, Dunod. In Meier, 2009b, p.80\*. Et in Savall et al., 2015\*.
- THIETART Raymond-Alain (1999/2014), *Méthode de Recherche en Management*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod. Et in Savall et Zardet, 2004\*.
- TOFFLER A. (1970), *Future Shock*, Random House.
- TOLCOTT M.A., MARVIN F.F. et LEHNER, P.E. (1989), Expert decision-making in evolving situations, Systems, Man and Cybernetics, *IEEE Transactions* (19:3), pp. 606-615. In Guarnelli et Lebraty, 2014\*.
- TORBERT W.R. (1991), *The Power of Balance: Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications. In Marchand et Cayer, 2001, p. 46\*.
- TORBERT W.R. (1999), The Distinctive Questions Developmental Action Inquiry Asks, *Management Learning*, 30 (2), pp. 189-206. In Marchand et Cayer, 2001, p. 46\*.
- TRIST E. L. (1983), Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains, *Human Relations*, 36, 3, 269-284. In Ibert p. 117\*.

TUSHMAN M.L., O'REILLY (1996), Ambidextrous Organization: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, Vol. 38, N°4, p. 8-9. In Dupouët et Barlatier, 2011\*.

TVERSKY A. & KAHNEMAN D. (1974), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131. In Klein, 2015\*.

USUNIER Jean-Claude, EASTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica.

VALAX Marc (2013), Méthodes Qualitatives Longitudinales, Recherche Action et Consulting, Documents de Travail, Séminaire Doctoral, Avril, Mai, Université Jean-Moulin, Magellan, IAE.

VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle (2009), Edgar H. Schein, la culture organisationnelle: une vision fonctionnaliste. In Charreire-Petit et Huault, 2009, p. 439-459.

VAN DE VEN A.H. (1986), Central Problems in the Management of Innovation, *Management Sciences*, 32, 5, 590-607. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H. (2007), *Engaged Scholarship: Creating Knowledge for Science and Practice*, New York: Oxford University Press. Terry Book Award de l'Academy of Management, reçu en 2008. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H., GARUD R. (1989), A Framework for Understanding the Emergence of New Industries, in R.S. Rosenbloom et R. Burgelman (eds.), *Research on Technological Innovation, Management, and Policy*, Volume 4, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1-46. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H., HARGRAVE T.J. (2004), Social Technical and Institutional Change: A Littérature Review and Synthesis, chapter 9 in M.S. Poole et A.H. Van de Ven (eds.), *Handbook of Organizational Change*, New York: Oxford Univ. Press, 259-303. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H., POLLEY D. (1992), Learning While Innovating, *Organization Science*, 3, 2, 92-96. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H. POLLEY D., GARUD R., VENKATARAMAN S. (1999), *The Innovation Journey*, New York: Oxford University Press. Nominé pour le Terry Book Award de l'Academy of Management. In Durieux, 2009\*.

VAN DE VEN A.H., POOLE M.S. (1995), Explaining Development and Change in Organization, *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540. Prix du meilleur article de l'Academy of Management Review reçu en 1996.

VARELA F.J. (1989), *Connaître – Les sciences cognitives, tendances et perspectives*, Paris, Seuil. In Koenig, 2009b\*.

- VOLLE Michel (2000), *e-economie*, Economica.
- VON NEUMANN J. (1928), Sur la théorie des jeux, *Comptes rendus de l'académie des sciences* (186 :25), pp. 1689-91. In Guarnelli et Lebraty, 2014.
- VON NEUMANN J. & MORGENSTERN O. (1947), *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ : Princeton University Press. In Klein et al. (1993) p. vii\*.
- VYGOTSKI Lev (1934/1997), *Pensée et Langage*, éditions La Dispute, 1997. In Lecomte, 1998\*.
- WACHEUX Frédéric (2005), Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe, in Roussel Patrice et Wacheux Frédéric, *Management des Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p. 9-30. In Valax, 2013\*.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris Economica, 290 p.. In Savall et Zardet, 2004.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D. (1967), *Pragmatics of Human Communication: A study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, Norton, NY. In Valax, 2013\*.
- WATZLAWICK et alii (1975), *Change. Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, trad. Française : *Changements*, Paris, Éditions du Seuil, In Giordano, 2006, p. 1428\*.
- WATZLAWICK Paul (1984), *Faites-vous-même votre malheur*, Traduit de l'anglais par Jean-Pierre Carasso, Titre original : *The Situation is Hopeless but not Serious, The Pursuit of Unhappiness*, Copyright 1983, Paul Watzlawick, Éditions du Seuil.
- WATZLAWICK Paul (1988), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Seuil. In Staszak, 2011\*.
- WEBER M. (1924-1964), *The theory of social and economic organization*, New York, NY: Free Press. In Savall et al., 2015\*.
- WEICK K. E. (1969/1979), *The social psychology of organizing*, NY, Addison-Wesley, Reading, MA: Random House. In Ibert, 2009, p. 118\*. Et in Koenig, 2009b\*.
- WEICK K.E. (1987), Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29 (2), 112-117. In Koenig, 2009b\*.
- WEICK, K. E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, 25: 305–317. In Wybo, 2012, p. 84\*.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage. In Koenig, 2009b\*.

WEICK K.E., QUINN R.E. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M. (2001), *Managing the Unexpected*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. In Koenig 2009b\*.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., and OBSTFELD (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science* 16 (4), 409-421. In Koenig 2009b\*.

WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A study in the Economics of Internal Organizations*, New York, Free Press. In Bensebaa, 2009\*. Et in Detchessahar, 2009\*.

WILLIAMSON O.E. (1985), *Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press. In Bensebaa, 2009\*.

WILLIAMSON O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford, Oxford University Press. In Bensebaa, 2009\*.

WYBO Jean-Luc (2012), *Maîtrise des risques et préventions de crises*, Lavoisier.

WEIL T. (2000), *Invitation à la lecture de James March*, Les Presses de L'École des Mines de Paris.

WILDER Carol (1977), Entretien avec Paul Watzlawick au Mental Research Institute, Palo Alto, septembre 1977. In Winkin Yves, 1981\*.

WINKIN Yves (1981), La Nouvelle Communication, Edition du Seuil, p. 328-329. Et in Giordano, 2006, p. 1430\*.

WINTER S.G. (1987), Natural selection and evolution, in J. Eatwell, M Milgate et P. Newman (Eds), *The New Palgrave: A dictionary of Economics*, 3, MacMillan, 614-617.

WITKOWSKI Tomasz (2010), Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?, *Polish Psychological Bulletin*, vol 41 (2), 58-66.

WITTGENSTEIN Ludwig (1921), *Tractatus logico-philosophicus*, trad. Gilles-Gaston Granger, éd. Gallimard, 2009. In Dortier J-F., 2013\*.

WOOD J.V., PERUNOVIC W.Q., LEE J.W. (2009), Positive self-statements: power for some, peril for others, *Psychological Science*, 21 May, Abstract.

YATES J.F. & TSCHIRHART M.D. (2006), Decision-making expertise. In K.A. Ericsson, N. Charness, P.J. Feitovich & RR Hoffman (Eds), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press. In Klein, 2015\*.

---

YIN R. (1984/1990/1994), Case Study Research, Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, New York, 171 p.. In Savall et Zardet, 2004\*.

YIN Robert K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 3<sup>rd</sup> edition. In Dumez, 2011\*.

ZALEZNIK A. (1977), Managers and Leaders: Are they Different?, *Harvard Business Review*, 55 (5), pp. 67-80. In Detchessahar, 2009\*.

ZALEZNIK A. et KETS DE VRIES M. (1975), *Power and the corporate mind*, Houghton Mifflin, new ed. 1985, Chicago, Bonus books. In Perret 2009\*. « n »



## INDEX DES AUTEURS

Nb : L'index des auteurs renvoie à des numéros de page dans le corps de texte uniquement (hors bibliographie et annexes).

### A

ABC RESEARCH GROUP : 164, 297

ADAMS : 162, 225, 233, 234

AGUILAR : 345

AKRICH : 36, 82, 84, 168, 325, 335

ALDRICH

ALISEDA

ALLARD-POESI : 124, 327

ALLOUCHE

ALTSHULLER : 36, 48, 49, 76, 162, 167, 216, 224, 225, 253, 321, 325

AMABILE : 45, 46, 325

AMBLARD

ANDREWS : 36, 162, 225, 233, 325, 353

ANTES : 162, 206, 225, 233

ANTHONY

AQNP : 52

ARCHIBALD : 162, 225, 246

ARGYRIS : auteur pivot mentionné plus de 400 fois

ASHBY : 153, 162, 175, 179, 225, 252

ASSAL

ASTLEY : cf. cf. B/A

ATHOS : 162, 225, 234

AUTISSIER

AVENIER : 123

AVERILL

AZNAR : 49, 162, 216, 224, 225, 247, 253

### B

BACHELARD

BALLY

BANDLER : 162, 223, 225, 234

BARABEL : 246

BARDIN

BARKER

BARLATIER : 245

BARNARD

BARTUNEK : 242

BATESON : 45, 47, 56, 120, 153, 158, 162, 168, 173, 176, 177, 179, 197, 198, 217, 225, 228, 233, 234, 241, 292, 325, 335

BAUMARD : 123

BAYES : 163, 221, 292, 375

BEAVIN : 119, 292

BEELS : 162, 225, 233, 234

BENGHOZI : 102

BENNET : 136

BENNIS : 162, 217, 225, 234, 253

BENSEBAA : 32

BÉRARD : 117, 121, 138, 139, 140, 361

BERNOUX

BETTMAN

BIRKINSHAW : 162, 225, 246

BLONDEAU : 162, 217, 225, 253

BOJE

BONNET : 1, 7, 8, 31, 32, 155, 157, 158, 159, 165, 189, 193, 314

BORZILLO : 162, 225, 246

BOURDIEU : 158, 198

BOWMAN : 162, 225, 233

BRAINE : 223

BROWN

BRUNSSON : 162, 168, 225, 233, 234, 325

BRYDON-MILLER

BURNS : 248

BUZAN : 36, 169, 325, 329

BYRNE : 162, 225, 234

## C

CAILLAT-HORVATH

CALDERWOOD : 164, 292, 297

CALLON : 36, 82, 168, 325, 335

CAMERON : 162, 218, 225, 233, 248, 249

CAMPBELL

CARNEGIE : 162, 225, 234

CARRÉ

CARUSO

CASON

CAYER : 153, 177, 179

CHANDLER : 162, 225, 234, 242

CHARREIRE-PETIT 108, 354

CHASE

CLINTON-CIROCCO : 164, 292, 297

COGLAN

COHEN : 36, 154, 155, 162, 164, 185, 192, 193, 225, 230, 295, 297, 325

---

COLLIN

COMTE : 136, 169, 324

COOKE

COUÉ : 162, 225, 234

COVEY : 162, 225, 234

CRAINER : 108, 153, 179, 228, 359

CRISCO-CNRTL : 112, 113, 196, 213, 360

CROZIER : 26, 154, 156, 162, 185, 225, 230

CRUON

CSIKSZENTMIHALYI

CZERLINSKI

**D**

D'AVENI : 28

DALKEY : 118

DAMASIO : 136, 159, 162, 206, 220, 225, 233, 292

DANTZIG :

DAVID : 31, 88, 123, 154, 185, 292, 294, 295

DE BONO : 36, 45, 47, 158, 163, 165, 198, 294, 296, 313, 325, 359

DEHAENE : 292

DEMBO

DEMETRIOU

DENISON : 248

DESCARTES : 78, 135, 136, 245

DESREUMAUX : 108, 242, 359

DETCHESSAHAR : 217, 248, 249

DEWEY : 56, 62, 120, 158, 168, 198, 292, 325, 335

DIMAGGIO : 162, 225, 230

DONADA

DORTIER : 169, 292, 329, 330

DRUCKER : 27, 34, 162, 225, 233, 251, 353

DUBOIS

DUBOST

DUCOS : 118

DUMEZ : 136

DUPOUËT : 246

DURIEUX : 32, 71

DUTTON

**E**

EAGLEMAN : 220, 223, 343

EASTERBY-SMITH

EDELMAN : 220

EDMONSON

EINHORN

EKMAN : 292,

ELDER

EMERSON

EMERY : 26, 28, 156, 159, 167, 202, 204, 242, 321

ESPINASSE : 63, 65, 325

EVANS : 223

EVRARD 163, 292, 294

**F**

FAYARD : 162, 217, 225, 253

FAYOL : 27, 167, 202, 203, 205, 251, 321, 345

FENOUILLET

FERLIE

FESTINGER : 221, 222, 234

FINKE

FISCHLER

FISCHOFF

FOLLETT : 159, 162, 168, 206, 216, 225, 233, 242, 244, 245, 325

FOMBRUN

FORGUES

FRANCESCHI : 360

FREDERICK : 45, 46, 292, 325

FRIEDBERG : 154, 185

FRIEDMAN

FRYDMAN : 154, 185

**G**

GAISSMAIER : 45, 46, 159, 162, 164, 165, 206, 225, 233, 292, 297, 313, 325

GARFINKEL

GARUD

GARVIN : 162, 225, 239, 243, 246, 247

GAUTIER

GEERTZ : 121

GENIAUX

GEORGE : 136

GETZ : 193

GIBSON : 162, 225, 246

GIDEL

GIGERENZER : 25, 26, 27, 45, 46, 156, 159, 162, 164, 165, 206, 225, 233, 292, 297, 313, 325, 359

GILBERT : 158, 198

GIORDANO : 153, 162, 177, 179, 217, 225, 228, 233, 242

GIRIN : 121

GLASER : 121, 128

GOGARTH

GOLDSTEIN

GOLLAC

---

GOLSORKHI

GORDON

GOSLING : 168, 325

GRIMA : 247

GRIMAND : 162, 218, 225, 253

GRINDER : 162, 223, 225, 234, 241

GROUCHKO

GUARNELLI : 163, 293

GUEDRI : 162, 217, 225, 233, 253

## **H**

HACKMAN : 162, 225, 228, 239

HALEY

HARGRAVE

HARVEY

HATCHUEL : 31, 32, 157

HAWKINS ; 153, 177, 179

HECAEN

HELMER : 118

HENNESTAD : 162, 225, 233

HERREROS

HERTWIG : 164, 297

HIRSCHHORN

HOFFMAN : 164, 292, 297

HOFFRAGE : 164, 297

HOFSTADTER : 168, 325

HOGARTH

HOOJBERG

HOWERTER

HUAULT : 108, 216, 242, 244, 295, 359

HUBERMAN : 121, 128, 139

HUSSERL : 136

HUSSLER

## **I**

IBERT : 123, 204, 242

ISAKSEN

## **J**

JACKSON : 119, 292

JAQUES : 158, 162, 167, 168, 198, 202, 203, 205, 225, 228, 321

JEPPERSON

JOFFRE

JOHNSON

JOLIBERT

**K**

KAHNEMAN : 26, 45, 46, 156, 163, 220, 292, 294, 296, 325

KALIKA : 31, 33, 34, 157

KAUFMANN : 45, 47, 117, 159, 162, 163, 206, 225, 233, 292, 293, 325

KENNEDY : 108, 359

KETS DE VRIES : 119, 121, 136, 158, 162, 198, 225, 228, 234, 244, 292

KILLINGSWORTH : 198

KLEIN : 26, 28, 36, 45, 46, 155, 156, 159, 162, 164, 206, 225, 233, 292, 297, 325

KOENIG: 32, 136, 159, 162, 167, 204, 217, 220, 225, 252, 253, 296, 321

KOESTLER

KOTLER

KUBR : 189

KURTZMAN : 198, 238

**L**

LAMARQUE : 31, 32, 157

LANGACKER : 169, 329, 330

LANGLEY : 69, 168, 169, 325, 329, 330, 335

LARKIN : 169, 330

LAROCHE

LATOUR : 36, 82, 168, 325, 335

LAWRENCE : 26, 28, 156, 159, 167, 202, 204, 321

LE GOFF

LE MOIGNE : 57, 63, 135, 184, 274, 295, 325

LEBRATY : 45, 46, 124, 163, 164, 292, 293, 297, 325

LECOMTE

LEE

LEHNER

LEVITT : 162, 225, 234

LÉVY-LEBOYER

LEWIN : 16, 26, 31, 70, 123, 124, 156, 157, 159, 167, 169, 202, 204, 321, 325, 327, 329

LEWIS : 162, 218, 219, 225, 233, 251

LIARTE

LICHTENSTEIN

LINDA

LINDBLOM

LIPPITT

LIVIAN

LOILIER

LORSCH : 26, 28, 156, 159, 167, 202, 204, 321

LOUBARESSE

LOUNAMAA : 244

LUBART

**M**

MAGYARI-BECK

MARC : 241

MARCH : 26, 36, 46, 153-156, 159, 162, 164, 179, 185, 192, 193, 206, 225, 230, 233, 234, 244, 246, 2954, 297, 325, 353

MARCHAIS-ROUBELAT

MARCHAND : 153, 177, 179

MARCHESNAY : 162, 225, 233

MARMION : 220

MARTINET: 88, 162, 217, 225, 253

MARVIN

MAYER : 292

MC CARTHY : 345

MC DERMOTT : 162, 225, 246

MC FADDEN

MC GREGOR : 148

MC MILLAN

MEAD : 162, 225, 233

MEIER : 203

MELLERS

MEYER : 162, 225, 233

MICAËLLI

MICALLEF : 88

MICHALKO : 162, 169, 217, 225, 253, 329, 330

MIKAKE

MILANO : 203, 204

MILES : 121, 128, 139

MILGRAM : 118

MILLER : 121, 162, 225, 234

MINSKY : 223, 343

MINTZBERG : 25, 26, 34, 36, 63, 65, 156, 162, 164, 168, 223, 225, 233, 244, 246, 292, 297, 325, 353

MIRA-BONNARDEL : 162, 225, 233

MOINGEON : 31, 45, 46, 153, 162, 173, 175, 179, 225, 228, 233, 239, 325

MOISDON : 140

MORGAN

MORGENSTERN : 163, 293

MORIN : 26, 28, 45, 47, 68, 70, 88, 156, 157, 162, 168, 216, 219, 225, 242, 245, 325, 333, 335

MOSCAROLA

MOUCHOT: 136

MUCCHIELLI

MUMFORD : 159, 162, 206, 225, 233

MUNIER : 164, 184, 223, 289, 294, 296

MYERS : 220, 346

**N**

NELSON : 154, 185

NEUMANN : 119, 163, 293

NEWELL : 25, 45, 46-49, 54, 56, 66, 69, 76, 120, 163, 167, 168, 223, 224, 294, 298, 321, 325, 335

NICON : 292

NONAKA : 25, 156, 158, 162, 168, 198, 225, 233, 325

NOYE

**O**

O'REILLY : 162, 225, 233, 244, 246, 247

OBSTFELD

OIRY

OLSEN : 36, 154, 155, 164, 185, 192, 193, 295, 297, 325

ORASANU : 292

ORGOGOZO : 162, 225

OSBORN : 162, 225, 233, 247, 335

OUCHI : 162, 225, 233, 247

OVER

**P**

PACITTO : 217, 248

PARNES : 36, 45, 47, 162, 225, 247, 325

PARSON : 162, 225, 233

PASCALE : 26, 156, 162, 217, 225, 234, 243, 248

PAUL

PAYNE

PEDON

PEIRCE : 136

PELTIER

PÉRON

PERRET : 119, 121, 162, 203, 225, 233, 244

PERRETI : 162, 225, 233, 234

PERROUX : 85, 155, 192, 193

PERUNOVIC

PESQUEUX : 153, 250

PETERS : 82, 84, 345

PETTIGREW : 31, 32, 115, 157

PFEFFER

PIAGET : 88, 135, 136, 168, 325

PICARD : 241

PLANE : 123, 158, 192, 193, 198, 217

PLOTT

POLLEY

POOLE : 71, 131, 218, 325

POPPER : 56, 120, 136, 162, 168, 225, 234, 252, 292, 325, 335

---

PORTER : 27, 34, 82, 84, 162, 225, 233, 345, 353

POWELL: 162, 225, 230

PRAS : 292

PRICE

PROBST : 162, 225, 246

PUTMAN

## Q

QUICK : 162, 225, 228

QUINN : 26156, 162, 217, 218, 225, 233, 244, 248, 249, 353

## R

RAGAIGNE : 162, 218, 225, 253

RAIFFA

RAISINGHANI

RAMANANTSOA: 31, 45, 46, 153, 162, 173, 175, 179, 225, 228, 233, 239

REASON

REITTER

RIECKEN

RIEDLINGER

ROBERTO : 162, 225, 239, 243, 246, 247

ROBINSON

ROGERS : 69, 168, 169, 325, 329, 330, 335

ROHRBAUGH : 162, 225, 233, 248, 249

ROMELAER

RONEN : 345

ROSILE

ROTH

ROUSSEL

ROUX : 292,

ROWAN : 162, 225, 233

ROY : 163, 293

RUESCH

RUNCO

## S

SALANCIK

SALDANA

SALOVEY : 292

SANDER : 325

SAPP

SAUSSURE

SAVAGE 25, 163, 287, 292, 293, 298

SAVALL : auteur pivot mentionné plus de 400 fois

SCHACHTER

SCHEIN : 31, 32, 157, 162, 225, 230, 233

SCHELLING

SCHMIDT : 216, 242

SCHÖN : cf. Argyris

SCHUMPETER : 237

SCHWARTZ

SECHEHAYE

SELZNICK : 162, 225, 230, 233, 234

SENGE : 26, 153, 156, 162, 177, 179, 225, 233, 234, 250

SEREDINSKI : 49, 162, 216, 224, 225, 253

SERRAFERO

SFEZ

SHANTEAU

SHAW : 45-49, 54, 56, 76, 162, 167, 168, 224, 225, 246, 292, 321, 325, 335

SHEPSLE

SIKLOSSY

SILEM

SIMON : auteur pivot mentionné plus de 400 fois

SLATER

SLOVIC

SMIRCICH

SMITH : 162, 218, 219, 225, 228, 233

SNEDDEN SEARS

SPERRY : 220, 346

STABER

STASZAK

STERNBERG : 155, 193

STIGLITZ : 292

STOYCHEVA: 162, 168, 225, 251, 252, 325, 335

STRAUSS : 121, 128

SUTCLIFFE

**T**

TAKEUCHI : 25, 156, 158, 162, 168, 198, 225, 233, 325

TAPIA : 292

TAYLOR : 27, 167, 202, 203, 205, 321

TELLIER

THALER

THEORET

THIETART : 139, 140

THORSEN

THORPE

TODD : 164, 297

TOFFLER : 162, 225, 233

TOLCOTT

TORBERT : 153, 177, 179

TRIST : 26, 28, 58, 156, 159, 167, 202, 204, 242, 321

---

TSCHIRHART : 155, 193

TUSHMAN : 162, 225, 233, 244, 246, 247

TVERSKY : 163, 292, 294, 296

## U

USUNIER : 88, 100, 106, 136, 138, 139, 141, 162, 225, 252

## V

VACHON

VALAX : 119, 124

VAN DE VEN : 31, 32, 71, 131, 157, 218, 325

VANDANGEON-DERUMEZ : 32

VARELA : 136

VENKATARAMAN

VOLLE

VON NEUMANN : 163, 293

VYGOTSKI

## W

WACHEUX

WARD

WATERMAN : 82, 84, 345

WATZLAWICK : 56, 119, 162, 168, 219, 225, 234, 241, 242, 292, 325, 335

WEAKLAND

WEBER : 27, 162, 167, 203, 205, 219, 225, 230, 321

WEICK : 136, 159, 162, 164, 168, 206, 220, 225, 233, 244, 252, 292, 296, 297, 325, 335, 353

WEIL : 244

WHITE

WILDER

WILLIAMSON : 162, 225, 233

WINKIN : 197

WINTER 154, 185

WITKOWSKI : 159, 162, 206, 225, 233, 234

WITTGENSTEIN

WITZKI

WOOD : 159, 162, 206, 233, 234

WYBO : 252

## X

XUEREB

## Y

YATES : 155, 193

YIN : 115, 116, 182, 219

## Z

ZALEZNIK : 248

ZARDET : cf. Savall

ZSAMBOK : 164, 292, 297



## INDEX THÉMATIQUE

Nb : L'index thématique renvoie à des numéros de pages dans le corps de texte uniquement (hors bibliographie et annexes).

### A

Abduction : 43, 86, 93, 99, 103, 116, 136, 346

Académique vs. Managérial : 5, 7, 32-34, 37, 50, 59, 76, 83, 84, 87, 106, 119, 124, 136, 157, 167, 216, 223, 224, 350, 351, 370

Acteur/Praticien (définition seulement) : 91

Activité de recherche (principale/de base vs. de soutien) : 5, 18, 79, 80-84, 99, 103, 125, 126, 128, 142, 143, 351, 353, 367-370

Actualité-Mémoire-Anticipation (AMA) : 122

Ambidextrie : 246

Apports vs. Limites et Perspectives de recherche : 5, 18, 83, 89, 135-138, 142, 349-353, 356-368

Apprentissage (définition seulement) : 174

Artificiel vs. Naturel : 23, 24, 29, 65, 73, 183, 295, 298, 343

Aspiration (niveaux d') : 57, 174, 182-184, 288-291, 295, 298

Assisté (Assistance) vs. Spontané : 119, 130, 132, 133, 163, 194, 300, 328, 357

### B

Biais : 90, 96, 118, 122, 126, 127, 131, 138, 140, 208, 296, 363

Bien vs. Mieux : 287-296

Boucle d'apprentissage : 36, 39, 42, 43, 48, 59, 149, 150, 153, 172-179, 197, 227, 228, 234, 235, 239, 240, 351, 353, 369.

### C

Cadre théorique (périmètre de recherche, ensemble des domaines de recherche) : 5, 18, 19, 42, 43, 81, 91, 107, 108, 110, 136, 137, 359, 369

Cas (définition seulement, dont Étude de cas) : 114-115

Causalité résultante vs. intentionnelle vs. systémique : 68, 70, 225, 227, 231

Causalogie vs. Téléologie (cause vs. effet, moyen vs. fin) : 48-53, 68-71, 92, 232, 250, 332, 333, 339, 340, 345-347

Cause vs. Effet : cf. Causalogie

Certitude vs. Incertitude : 20, 23, 24, 183, 184, 190, 273, 289-291, 294, 298, 311

Chaîne de valeur des activités de recherche : cf. Activités de recherche

Champ de recherche : 5, 18, 19, 30, 40-43, 72, 73, 91, 101, 102, 369

Circulaire vs. Linéaire : 37, 66, 82, 87, 143, 144, 340

Classique (néoclassique, conventionnel, orthodoxe...) : 27, 167, 181, 182, 202-204, 248, 291, 295, 320, 321

Cognition : 42-43, 50, 221, 238, 324, 335, 344, 369

Cohésion (vs. Contradiction) : 205, 209, 222, 232, 234, 236, 243, 247, 248, 280

Complexité : 20-29, 32, 46, 47, 60, 62, 66, 69, 79, 86, 88, 89, 100, 154, 156, 183-185, 216, 219, 223, 231, 245, 287, 290-298, 316, 333, 369, 325, 332, 333, 369  
 Comportement vs. Structure : 45, 46, 85, 150, 174, 176, 232, 345  
 Confirmation vs. Réfutation : 43, 87, 136, 138, 213, 221, 252, 346, 354  
 Connaissance/Idée/Donnée (définition seulement) : 51, 83, 323, 324  
 Constructivisme vs. Positivisme : 86, 88, 93, 95, 98, 99, 136, 139, 185  
 Contingence (générique) : 28, 35, 86, 93-95, 98, 117, 129, 150, 159, 200, 202-207, 211, 218, 320, 321, 352, 354  
 Contradiction (dont Esprit de contradiction vs. Cohésion) : 29, 42, 43, 50, 54, 57, 71, 73, 83, 86, 87, 98, 100, 125, 126, 136, 149, 150, 161, 162, 166, 174, 195, 201, 212-286, 352, 369  
 Conviction-Implication : 155, 159, 164, 194, 208, 299, 301, 302, 303, 328, 366  
 Corps d'hypothèses : 5, 18, 22, 70, 76, 81, 90, 92, 99, 101, 102, 103, 110, 11, 137, 147-152, 305, 351, 355, 370  
 Coûts cachés (du processus de décision) : 42, 43, 73, 99, 129, 130, 149, 150, 152, 155, 159, 172, 174, 188-194, 208, 226-229, 234, 249, 311, 327, 351, 353, 365, 366, 369

## **D**

Dadas-Tabous-Contentieux (DTC) : 122  
 Décision (définition seulement) : 61  
 Décision en situation (*Natural Decision Making, NDM*) : 26, 28, 156, 297  
 Dédution (déductif, hypothético-déductif, logico-déductif) : 5, 18, 43, 79, 86, 93, 97, 99, 110, 116, 117, 121, 129, 136, 346, 354, 369  
 Délibération (Planification) vs. Émergence : 27, 43, 63, 71, 80, 81, 87, 99, 232, 237, 249, 251, 314, 332, 353  
 Déterminisme vs. Volontarisme : 68, 71, 196, 237, 242  
 Dialogue inter-chercheurs : 5, 8, 18, 79, 82-86, 95, 97, 99, 103-108, 142, 144, 146, 151, 357, 367, 364  
 Dimension Contexte (du Modèle-Outil PPPERFFS) : 150, 170, 323, 332-335, 337, 338, 340, 352, 369  
 Dimension Contenant (du Modèle-Outil PPPERFFS) : 150, 170, 332, 333, 337, 339, 343, 346, 352, 369.  
 Dimension Contenu (du Modèle-Outil PPPERFFS) : 5, 110, 112, 113, 130, 150, 171, 173, 332, 333, 337-347, 352, 356, 360, 369  
 Discussion (de recherche) : 5, 12, 18, 81, 83, 136, 137, 142-144, 349, 367, 370  
 Dissonance (cognitive) : 57, 213, 222, 226  
 Documents indicateurs (du tableau de bord des activités de recherche) : 5, 81, 97, 144  
 Domaines managériaux : 59, 159, 202, 237, 332, 339, 340, 342, 343, 345, 352, 369  
 Double contrainte (injonction contradictoire/paradoxale) : 5, 162, 206, 227, 231, 232, 234, 241, 249, 257-263, 265, 266, 269-271, 278, 289

## **E**

Économie d'énergie du cerveau : 215, 220-222, 225, 252  
 Edition (du document de recherche) : 5, 9, 82, 84, 97, 143, 145, 345, 368, 369  
 Effet miroir : 95, 96, 121, 364  
 Effet vs. Cause : cf. Causalogie

Efficiencence du processus de décision : 5, 18, 19, 42, 43, 77, 129, 133, 149-154, 172, 186, 191, 185, 200, 254, 289, 290, 300-302, 312, 369

Émergence vs. Délibération : cf. Délibération

Émotion (ressenti, sensation, sentiment, pulsion) : 43, 102, 119, 120, 133, 206, 220, 240, 251, 265, 284, 292, 311, 324, 346

Entreprise (Microentreprise, Entreprise de Taille Intermédiaire, Petite et Moyenne Entreprise, Grande Entreprise) : 73-75

Epistémologie : cf. Méthodo-épistémologie

Esprit de contradiction : Cf. Contradiction

Étude de cas : Cf. Cas

Exploration vs. Exploitation : 125, 137, 150, 214, 232, 233, 235, 244, 246, 247, 251

## **F**

Fiches de lecture : 5, 104, 106, 107, 109, 11, 113, 144, 342, 344, 359

Fiches de résolution : 81, 130, 303

Fonctions exécutives (du cerveau, de la cognition) : 50, 52

## **G**

Glissement (de fonction, cadrice) : 250

GPS (General Problem Solver, résolveur général de problèmes, programme informatique de résolution générale de problèmes) : 36, 39, 46, 48, 49, 54, 76, 167, 223, 224, 321

Grand monde vs. Petit Monde : 24, 25, 164, 287, 298

Grand 8 (des Stratégies de Décision) : 335

## **H**

Hémisphère droit du cerveau vs. gauche : 220, 346

Heuristique : 5, 24, 36, 42, 43, 45-47, 49, 69, 80, 87, 106, 164, 206, 251, 292-298, 313, 346, 353, 354, 359, 361

Hologramme (hologrammatique) : 332, 333, 337, 340

Hypothèse applicative : 5, 18, 99, 101, 110, 111, 147, 151, 170, 332, 351, 357, 369, 370

Hypothèse centrale : 5, 18, 44, 81, 92, 102, 147-150, 223, 351

Hypothèse descriptive/consécutives : 5, 18, 22, 70, 76, 87, 92, 99, 101, 103, 110, 111, 129, 141, 147, 149, 150, 153, 161, 172, 295, 351, 355, 357, 369

Hypothèse explicative : 5, 18, 22, 70, 76, 87, 92, 99, 101, 103, 110, 111, 125, 129, 147, 149, 150, 156, 195, 332, 351, 355, 357, 369

Hypothèse postulative : 5, 18-23, 26, 27, 30, 31, 34, 38, 41, 83, 90, 100, 110, 111, 101, 149, 150, 156, 157, 195, 351

Hypothèse prescriptive : 5, 18, 41, 70, 76, 87, 92, 99, 101, 110, 111, 125, 129, 147, 149-151, 165, 255, 295, 312, 332, 351, 355, 357, 369

## **I**

IDC(E) (Intelligence-Design-Choix-(Exécution)) : 36, 38, 39, 40, 41, 51, 59, 63, 64, 66, 82, 99, 100, 149, 150, 152, 190, 191, 251, 298, 334, 335, 337, 340, 346, 351, 369

Idée/Donnée : cf. Connaissance

Idéologies de l'approche/la démarche qualimétrique :

- Idéologie contemporaine : 88
- Idéologie de conversion des idéologies (implicitement normatives, cachées) : 90, 122, 218

- Idéologie de corps d'hypothèses : 92
- Idéologie de différenciation champ-objet (complexes) : 91
- Idéologie de quantification du qualitatif : 89
- Idéologie des trois principes ou concepts (Contingence générique, Interactivité cognitive, Intersubjectivité contradictoire) : 93-96
- Idéologie intégrative : 86-87, 249

Incertitude vs. Certitude : cf. Certitude

Induction (inductif, hypothético-inductif, logico-inductif, empirico-inductif) : 43, 86, 93, 99, 116, 117, 121, 123, 133, 136, 346, 354

Inférence : 119, 169, 223, 240, 252, 330

Injonction contradictoire (paradoxale) : cf. Double contrainte

Injonction-Question (clés) : 40, 41, 48, 54, 339, 351

Innovation vs. Rénovation : 36, 39, 43, 48, 49, 65, 76, 82, 83, 136, 138, 167, 174, 175, 223, 224, 234, 237, 246, 283, 289, 321, 350, 351

Intelligence Artificielle (IA) : cf. Artificiel

Interactivité cognitive et intersubjectivité contradictoire : 86, 93, 95, 96, 98, 120, 121, 130, 131, 160, 210, 211, 249

Intérêt général : 100, 212, 214, 226, 227, 230, 235, 257, 258, 283

Intuition (définition seulement) : 102, 103, 136

## **J-K-L**

Limites et Perspectives de recherche vs. Apports : cf. Apports

Linéaire vs. Circulaire : cf. Circulaire

Logique qui guide les actes : 45, 46, 173

Longitudinale vs. Transversale (Recherche) : 87, 115, 116, 363, 364, 365

## **M**

Managérial vs. Académique : cf. Académique

Mécanisme cognitif : 159, 171, 173, 202, 206, 224, 332, 339, 340, 342-345, 347, 352, 356, 365, 369

Méta-communication : 95, 240, 241, 250, 345

Méthodo-épistémologie (épistémologie, critique de recherche favorable vs. défavorable, point fort vs. point de progrès de recherche) : 5, 18, 42, 43, 79, 82, 84-88, 90, 97, 135, 136, 142, 196, 367, 369, 370

Méthodologique vs. Substantiel : 83, 136, 350, 351

Mieux vs. Bien : cf. Bien

Modèle-Outil (définition seulement) : 55

Moyen-Fin : Cf. Téléologie

## **N**

Nature vs. Structure vs. Phase de problème : 23, 25, 37, 39, 49, 50-53, 54, 56, 59, 60-68, 82, 142, 150, 152, 174, 190, 191, 224, 237, 247, 249-252, 293, 294, 296-298, 334, 335, 340, 351, 357

Naturel vs. Artificiel : cf. Artificiel

## **O**

Objet de recherche : 5, 18, 19, 21, 42-44, 49, 58, 79, 86, 89, 91, 92, 94, 95, 101, 102, 107-109, 114, 123, 124, 325, 369

- Observation-participante : 87, 97, 114, 123, 125, 257, 369
- Officiel vs. Officieux : 230, 232, 266, 278, 282
- One best way vs. All best ways (école classique vs. Approche de la contingence) : 27, 98, 202-204, 219
- Opérateur (cognitif, opération cognitive) : 45, 47, 49, 54, 63, 66, 69, 223,224, 323, 324, 343, 344, 351.
- Optisatisfactum (optisatisfaction) : 130, 164, 191, 208, 288, 289, 290, 299-305, 351, 352, 356, 364, 366
- Organisation : cf. Entreprise
- Origines et enjeux initiaux de recherche : 5, 18, 19, 20, 137, 369
- Outils de management permanent/socio-économique : 36, 249, 303, 314, 321
- P**
- Paradoxe : 24, 42, 43, 57, 125, 149, 150, 166, 213-219, 226, 231-238, 241-246, 251, 253, 255, 265, 312, 318, 319, 333, 343, 352
- Paralangage : 119, 120, 232, 345
- Pensée lente-rapide (système 1-2) : 220
- Perfectionnisme (perfection, optimisation, optimum, maximisation, maximum vs. satisfaction, satisfactum, satisfactionnisme) : 42, 43, 54, 57, 98, 100, 129, 130, 149, 150, 163, 182-184, 195, 201, 287-290, 293-298, 300, 352, 369
- Petit monde vs. Grand monde : cf. Grand monde
- Phase vs. Nature vs. Structure de problème : cf. Nature
- Positivisme vs. Constructivisme : cf. Constructivisme
- Postures cognitives : 149, 150, 159, 171, 173, 202, 206, 207, 212, 237, 247, 287, 332, 337, 339, 340-346, 352, 356, 369
- Praticien : cf. Acteur
- Prise de décision : cf. Processus de décision
- Proactivité (vs. passivité vs. réactivité vs. préactivité) : 52, 58, 59, 68, 175, 234, 236, 237, 242, 265, 272, 283, 289, 346
- Problématique de recherche : 5, 12, 18, 19, 42, 81, 83, 90, 91, 92, 94, 107, 110, 11, 136, 137, 139, 141, 143, 144, 369
- Problème (définition seulement) : 56
- Processus de décision (processus de résolution de problèmes et prise de décision – définition seulement) : 61
- Professé vs. Usage : 73, 228, 230, 232, 246, 278
- Programmé/Structuré (problème/décision bien vs. mal...) : 24, 25, 26, 60, 65, 156, 298
- Prophétie auto-réalisatrice : 118, 234, 241, 252, 301
- Q**
- Qualimétrique (approche, démarche, méthode...) : 5, 18, 42, 43, 79, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 97, 98, 100, 116, 117, 128, 205, 217, 228, 249, 314, 351, 365, 369
- Qualité des connaissances (critères de...) : 82-84, 137-141
- R**
- Raisonnement constructif vs. Routines défensives (définition seulement) : 235
- Rationalité limitée (strictement vs. améliorée) vs. optimisée : 25, 27, 42, 43, 129, 149, 150, 154, 163, 172, 174, 181-187, 227, 228, 234, 235, 288, 292-300, 301, 353, 369

Recherches (types de...) : 5, 83, 86, 87, 99, 115, 136

Recherche-action (recherche-intervention, science-action) : 123, 124, 129, 296

Réflexivité : 42, 43, 135, 149, 150, 158, 195-198, 241, 286 313, 369

Réfutation vs. Confirmation : cf. Confirmation

Rénovation vs. Innovation : cf. Innovation

Ressenti : cf. Émotion

Résolution de problèmes : cf. Processus de décision

Retour Sur Investissement du Processus de Décision (RSIPD) : 133, 152, 155, 159, 164, 191, 192, 194, 208, 290, 301, 328, 351, 362

## **S**

Saturation : 87, 117, 128, 359

Solution (définition seulement) : 51, 61

Spontané vs. Assistée : cf. Assistée

Stratégie d'action vs. Valeurs directrice : 39, 45, 46, 85, 150, 173, 164, 175-178, 226, 235, 343

Stratégie de Décision (définition seulement) : 45

Structures vs. Comportements : cf. Comportements

Structure vs. Nature vs. Phase de problème : Cf. Nature

Substantiel vs. Méthodologique : cf. Méthodologique

Sujets de recherche (individus, personnes, êtres humains) : 5, 18, 40, 42, 43, 52, 72, 91, 101, 118, 120, 369

Surprise (étonnement) : 48, 56, 57, 120, 133, 290, 303

Syndrome (de la barque percée, de l'équipe qui gagne, de l'iceberg, de Frankenstein, du pied du mur, du joueur de casino) : 35, 222, 234

## **T**

Tableau de bord du manager vs. du chercheur (de pilotage de la chaîne de valeur des activités de recherche) : 5, 57, 80, 81, 97, 144, 244, 314, 369

Téléologie vs. Causalogie : cf. Causalogie

Théorie (définition seulement) : 30, 35

Théorie idéale-type (explicative du développement et du changement organisationnel) : 71, 218

TRIZ (Theorya Réchényia Izibretatelskikh Zadatch) : 36, 39, 48, 49, 76, 167, 216, 223, 224, 321

Transversale vs. Longitudinale (Recherche) : cf. Longitudinale

## **U**

Usage vs. Professé : cf. Professé

Utilité Espérée (Visible et Cachée de la Décision, UEVCD) : 133, 152, 182, 184, 191, 288, 289, 290, 301, 351, 365

## **V-W-X-Y-Z**

Valeur directrice vs. Stratégie d'action : cf. Stratégie d'action

Vision de l'organisation : 234, 236, 238, 261

Voix haute (protocole de pensée à..., réflexion/raisonnement à...) : 120, 130, 159, 208, 307, 366

Volontarisme vs. Déterminisme : cf. Déterminisme

## **ANNEXES AUX ACTIVITÉS DE RECHERCHE**

Nous présentons les activités de recherche par ailleurs (cf. méthodologie, p. 79).



**A.1. ANNEXE A L'ACTIVITÉ « PROJET DE RECHERCHE » :**  
**Exemples de documents indicateurs du tableau de bord**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, projet de recherche, réalisation de notre projet de recherche, éléments principaux, p. 97).

## Exemple de document indicateur N°1 : Planning des actions prioritaires sur 18 mois : de janvier 2013 à mai 2014

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

### PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)					Planning prévisionnel schématique du semestre					Observations — intensité Forte - - - intensité faible		
			Dev. com	Qual	GRH	Resp prod.	Com. Dir.	JANVIER 2013	AF	SM	JA	NM		DJ	
1 REVUE DE LITTERATURE	REPERE REF. DR THESE ET AUTRES (NOTES)	PARTICIPATION COM./COLLOQUES (ISEOR/REIMS)													
	RECHERCHES BIBLIOTHEQUE MANUFACTURE [INTERNET]	MASTER RECHERCHES GEF ? [JUN]													DEC 2013
	FICHE DE LECTURE	INTEGRATION IDEE DANS SOMMAIRE (PLAN GENERAL)													DEC 2013
		AMELIORATION MODELE THYRHOSE													DEC 2013
2 ECRITURE	PLAN GENERAL	TABLEAU AUTEURS THEMATIQUES													DEC 2013
	P.D.I.C.	JURY MR BOURNOIS? [WHY NOT]													MAI 2014
	REDACTION FINALE + PRESENTATION*	ENTENIR [V] COMPTE DES LE DEBUT (A BOUCTION)													MAI 2014
3 TERRAIN	REFLECHIR NEGOTIER REALISER	MR BONNET COM. + SIGED													

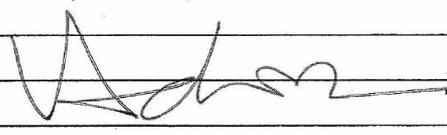
Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires Répartition dans l'espace  
PRINCIPE DE STIMULATION

Répartition dans le temps  
PRINCIPE DE DECENTRALISATION

Points sensibles  
PRINCIPE DE SYNCHRONISATION

PRINCIPE DE VIGILANCE

**Exemple de document indicateur N°2 :  
Fiche d'engagements (fiche de résolutions)  
suite à une réunion entre le doctorant et le directeur de thèse**

ENTREPRISE OU AFFAIRE : <i>Thèse de Marc VACHON</i>		REUNION : <i>RV Thèse</i>	DATE : <i>13/2/2016</i>	HEURE :
			LIEU :	
PARTICIPANTS : <i>Marc Vachon + Marc Bonnet</i>				
DOCUMENTS DISTRIBUES :				
POINTS EN SUSPENS :			A SUIVRE :	
A CREUSER :				
RESOLUTIONS :				
<i>1/ Chapitre 1 (Pb et question centrale) : mi-avril à mi-mai.</i>				
<i>2/ Chapitre 2 - méthodo : mi-mars à mi-avril.</i>				
<i>3/ Chapitre 3 : mi-mars.</i>				
<i>4/ ch 4 : Discussion : fin mai.</i>				
<i>→ Mise en forme et bibliographie : fin juin + selective.</i>				
<i>Consigne générale : élaguer et se tenir au planning.</i>				
				



**A.2. ANNEXE A L'ACTIVITÉ « REVUE D'INTUITION » :  
Pré-intuition du corps d'hypothèses**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, revue d'intuition, réalisation de notre revue d'intuition, p. 103).

Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dirigeants résolvent les problèmes de manière insuffisamment performante.</li> <li>- Les dirigeants prennent des décisions qui pourraient être facilement meilleures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas d'outil simple d'usage qui répertorie l'ensemble des stratégies de réflexion.</li> <li>- Il existe un nombre restreint de stratégies de réflexion utilisables par les dirigeants.</li> <li>- Certaines stratégies de réflexion sont naturellement performantes (« bonnes ») et d'autres non-performantes (« mauvaises »).</li> <li>- Les dirigeants utilisent inconsciemment un nombre restreint de stratégies de réflexion, parmi lesquelles une proportion importante de stratégies de réflexion non-performantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dirigeants augmentent leurs performances s'ils utilisent un outil qui répertorie l'ensemble des stratégies de réflexion.</li> <li>- Les dirigeants augmentent leurs performances s'ils utilisent consciemment davantage de stratégies de réflexion, parmi lesquelles une proportion importante de « bonnes » stratégies de réflexion.</li> </ul>

Nb : Au cours de la préparation de thèse, l'expression « stratégie de réflexion » est devenue « Stratégie de Décision ».



**A.3. ANNEXE A L'ACTIVITÉ « DIALOGUE INTER-CERCHEURS » :**  
**Attestations de participation à des séminaires, colloques et ateliers**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, dialogue inter-chercheurs, réalisation de notre dialogue inter-chercheurs, p. 105).

**Attestation de participation N°1 :  
Séminaires EDSEG**



**Fiche de suivi du programme  
de formation doctorale**

*Perstare et praestare*

**NOM :** VACHON  
**Prénom :** MARC  
**Date de naissance :** 30 July 1969  
**Doctorat préparé :** Sciences de gestion  
**Année en cours :** D2  
**Laboratoire :** MAGELLAN  
**Directeur de thèse :** Marc BONNET



**Fiche établie le :** 19 June 2014

FORMATION	RESULTAT	CREDITS
<b>D1</b>		60 crédits
<b>3 séminaires doctoraux :</b>		
Méthodes Quantitatives en Sciences de Gestion	Validé	15
Méthodes Qualitatives en Sciences de Gestion	Validé	15
Epistémologie en Sciences de Gestion	Validé	15
<b>Module d'anglais E5 ou équivalent :</b>		
Equivalence pour titulaire TOEFL / TOEIC	Validé	15
<b>TOTAL D1</b>		<b>60 / 60</b>
<b>D2</b>		60 crédits
<b>3 advanced seminar in economics and management :</b>		
Qualitative and Quantitative Empirical Research Methods in Business Administration	Validé	10
On the Use of Methodologies in Business Research	Dispensé	0
Literature Reviews in Business Studies - Quantitative and Qualitative Approaches	Dispensé	0
<b>Workshop</b>	Non renseigné	0
<b>Communication à un colloque / Module d'insertion professionnelle :</b>		
Communication à un colloque	Validé	10
<b>TOTAL D2</b>		<b>20 / 40</b>
<b>D3</b>		60 crédits
<b>Soutenance de la thèse :</b>		0
<b>TOTAL D3</b>		<b>0 / 60</b>
<b>Total (D1 + D2 + D3):</b>		<b>80 / 160</b>

**Ecole doctorale Sciences Economiques et de Gestion**

Directeur : Jean- Yves LESUEUR, Professeur à l'Université de Lyon  
 Responsable administrative : Sandrine BRUNET (Université Jean Moulin Lyon 3) - Tel : 04.78.78.76.67. / Email : sandrine.brunet@univ-lyon3.fr  
 Localisation : Université Jean Moulin Lyon 3, Manufacture des Tabacs, Aile D, 6 cours Albert Thomas - BP 8242, 69355 Lyon cedex 08



**Attestation de participation N°2 :  
Atelier EDSEG**



**9h00 – 10h30 : Sessions parallèles : A1 & A2**

**A1 - Salle 1**

**Stratégie – Gouvernance**

Président : Martine SEVILLE (*Lyon 2, COACTIS*)

Marc VACHON (*Lyon 3, MAGELLAN*), Les stratégies de réflexion des dirigeants.

David BEYLARD (*Lyon 3, MAGELLAN*), Les coûts cachés des systèmes des rémunérations contractuelles des mandataires sociaux dirigeants des sociétés côtées à l'indice du CAC 40 de la bourse de Paris de 2002 à 2012.

Violette BOKO (*Lyon 3, MAGELLAN*), Amélioration du management stratégique d'un établissement scolaire privé : application des outils et méthodes du management socio-économique dans un contexte béninois.

**A2 - Salle 2**

**Stratégie industrielle  
et de développement**

Président : Bernard BAUDRY (*Lyon 2, TRIANGLE*)

Nadia CHITTI (*Lyon 3, MAGELLAN*), Les dysfonctionnements et coûts cachés de la recherche des économies d'échelle. Cas d'entreprises.

Damien NESME (*Lyon 2, COACTIS*), Les systèmes de contrôle dans les PME qui s'internationalisent.

Ilham BENSOUNA (*Lyon 3, MAGELLAN*), La construction d'une nouvelle forme d'organisation structurelle ; comment se construit une plateforme d'innovation ouverte dans l'industrie de la construction ?

**11h00 – 12h00 : Sessions parallèles : B1 & B2**

**B1 - Salle 1**

**Management international**

Présidente : Sylvie DEMURGER (*Lyon 2, GATE LSE*)

Noémie DOMINGUEZ (*Lyon 3, MAGELLAN*), Internationalisation des PME et stratégie de localisation dans les pays têtes-de-pont.

Sakal PHOU (*Lyon 2, COACTIS*), The image of France as a tourist destination through the eyes of Asian : A longitudinal personal approach.

**B2 - Salle 2**

**Relations interentreprises**

Président : Christophe EVERAERE (*Lyon 3, MAGELLAN*)

Thibault RUAT (*Lyon 3, MAGELLAN*), La synchronisation des parties prenantes dans le secteur du bâtiment.

Martine HUYON (*Lyon 2, TRIANGLE*), Innovation et relations interentreprises : quelles implications pour l'emploi et les ressources humaines – Le cas des entreprises du numérique.

**Attestation de participation N°3 :  
Séminaires ISEOR**

# ISEOR

centre de recherches associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3

*Direction : Professeurs Henri SAVALL et Véronique ZARDET  
Lauréats de l'Académie  
des Sciences Morales et Politiques  
(Institut de France)*

## ATTESTATION

Je soussigné Henri Savall, Président-Fondateur de l'ISEOR, Professeur Émérite de Sciences de Gestion, IAE Lyon, Université Jean Moulin atteste que **Monsieur Marc VACHON** a participé aux séminaires doctoraux de l'ISEOR les :

- 25 juin 2011 ;
- 7 janvier 2012 ; 24 mars 2012 ; 5 mai 2012 ; 30 juin 2012 ; 15 septembre 2012 ; 17 novembre 2012 ; 12 décembre 2012 ;
- 19 janvier 2013 ; 25 mai 2013 ; 7 septembre 2013 ; 5 octobre 2013 ; 16 novembre 2013 ; 14 décembre 2013 ;
- 15 février 2014 ; 22 mars 2014 ; 17 mai 2014 ; 20 septembre 2014 ; 11 octobre 2014 ; 22 novembre 2014 ; 20 décembre 2014 ;
- 24 janvier 2015 ; 14 mars 2015 ; 23 mai 2015 ; 19 septembre 2015 ;
- 13 février 2016 ; 12 mars 2016 ;

Pour faire et valoir ce que de droit.

Écully le 12 décembre 2016



Henri Savall  
Président Fondateur de l'ISEOR  
Professeur Émérite de Sciences de Gestion  
IAE Lyon, Université Jean Moulin

Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois - 69134 ÉCULLY CEDEX FRANCE  
tél. : + (33) (0)4 78 33 09 66 - Fax : + (33) (0)4 78 33 16 61  
Site Internet : [www.iseor.com](http://www.iseor.com)

**Attestation de participation N°4 :  
Colloque ISEOR-FNEGE-IAE**



 **Benedictine University**  
*Informing today – Transforming tomorrow*



**Organization Development  
and Change**



Fondation Nationale pour l'Enseignement  
de la Gestion des Entreprises



L'ISEOR certifie que **Marc VACHON** a participé au **4ème Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du changement** organisé en partenariat entre **l'ISEOR** et **l'Academy Of Management** (Division Organizational Development and Change (ODC)), avec le concours de Benedictine University, New Mexico State University, la FNEGE et l'IAE Lyon,

à l'Université Jean Moulin, **les 5 et 6 juin 2012**, et a présenté la (les) **communication(s)** intitulée(s) :

➤ **STRATÉGIE DE RÉFLEXION : CONSTRUCTION ET ÉVALUATION D'UN OUTIL POLYVALENT D'AIDE À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES**

POUR FAIRE VALOIR CE QUE DE DROIT

Lyon (France), le 6 juin 2012

  
**Professeur Henri SAVALL**  
Président-Fondateur de l'ISEOR

ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.78.33.16.61

[www.iseor.com](http://www.iseor.com)

**Attestation de participation N°5 :  
Colloque ISEOR-FNEGE-IAE**



Association Lyonnaise des Amis de François Perroux



L'ISEOR atteste par la présente que :

**Marc VACHON**

a participé à la 28<sup>ème</sup> édition du colloque d'automne de l'ISEOR intitulé :

**« Entreprises, valeur(s) et prospérité : le Capitalisme Socialement Responsable »**

Ce colloque s'est déroulé les **14 et 15 octobre 2015**, à l'Université Jean Moulin - IAE Lyon

POUR FAIRE VALOIR CE QUE DE DROIT

Lyon, le 15 Octobre 2015

  
Henri SAVALL  
Président-Fondateur  
de l'ISEOR

  
Véronique ZARDET  
Directrice générale

**ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations**

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.78.33.16.61

[www.iseor.com](http://www.iseor.com)

**Attestation de participation N°6 :  
Colloque AGRH**



**Le vendredi 5 Juillet 2013**

***Leadership : enjeux et mutations***  
**Colloque organisé par le Groupe de  
Recherche Thématique de l'AGRH**

En partenariat avec  
MRM-ORHA, ANDRH Languedoc, CEREQ-ART DEV, UM3-UFR 4, AES, CASDEN  
Banque populaire

**Lieu du Colloque**  
**Université Paul-Valéry Montpellier III – Site Saint Charles**  
**Rue du Professeur Henri Serre**  
**34 080 MONTPELLIER**

**11h15-13h ATELIER 2 – Leadership et performance des entreprises**  
**Salle 007 – Présidé par Laurent Cappelletti et animé Catherine Peyroux**

- **Béatrice Guynamant**, ISC Paris  
*Leadership, management et performances des équipes : le cas des marchés financiers*
- **Medjahdi Abia**  
*La contribution du leadership à la performance de l'entreprise*
- **Anne-Marie Costalat-Founeau**, Université Montpellier 3  
*Dynamique identitaire et changement, influence de leadership*
- **Marie-Aude Abid-Dupont**, Université de Nantes  
*Les styles de leadership revisités à travers leur efficacité à construire la confiance envers le leader*

**13h-14h Pause Déjeuner – Patio des marronniers**

**14h-15h45 ATELIER 3 – Leadership et gestion des ressources humaines**  
**Salle Colloque 1 – Présidé par Jean-michel Plane et animé par Florence Gracia**

- **Sophia Belghiti-Mahut**, Université Montpellier 3, **Anne-Laurence Lafont**, **Angélique Rodhain** et **Florence Rodhain**, Université Montpellier 2  
*Les femmes au sommet et leadership*
- **Arnaud Bichon** et **Céline Desmarais**, Université de Savoie  
*L'activité du manager en univers complexe : une approche par les rôles*
- **Isabelle Bories-Azeau**, Université Montpellier 1, **Fathia Fort**, Sup Agro, **Florence Noguera** et **Catherine Peyroux**, Université Montpellier 3  
*La gouvernance territoriale des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : d'un leadership politique à un leadership d'expertise*
- **Olivier Bachelard**, ESC Saint Étienne  
*Leader ou manager : aujourd'hui une nécessaire complémentarité dans la fonction publique*

**14h-15h45 ATELIER 4 – Leadership et management**  
**Salle 007 – Présidé par Zino Khelifaoui et animé par Marina Fructus**

- **Sarah Calvin** et **Pierre Dantin**, Université Aix-Marseille  
*Le leadership et l'autodétermination : du sport à l'entreprise, quel modèle de réciprocité ?*
- **Jeannette Etcheu**, Université Montpellier 3  
*Leadership, marque employeur : quel dispositif utilisé pour retenir le personnel ?*
- **Marc Vachon**, Université Lyon 3  
*Les stratégies de réflexion des dirigeants : retours sur investissements, coûts et performances cachés des pensées des leaders*
- **Elisa Allari**, Université Aix-Marseille  
*Les dimensions du leadership universitaire et les figures du président de l'Université*



#### **A.4. ANNEXES A L'ACTIVITÉ « REVUE DE LITTÉRATURE »**



#### **A.4.1. Fiches de lecture et Pré-plan général de thèse**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre revue de littérature, p. 108).

Nb : Les idées ou données de cette annexe peuvent être identiques, similaires ou différentes des idées ou données de la thèse par ailleurs (cf. problématique, p. 19 ; méthodologie, p. 79 ; résultats, p. 147 ; discussion, p. 349).

**AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno [Apprentissage]**

Citation de Caillat-Horvath (2011) concernant Akrich, Callon et Latour :

*Fig. 4. Modèle Tourbillonnaire de la conception à la réalisation de Akrich, Callon, Latour (1988, p. 21).*

*1. Le modèle linéaire : un enchaînement irréversible d'étapes successives : 1. Idée Générale, 2. Études Plans, 3. Proto, 4. Démonstration, 5. Diffusion.*

*2. Le modèle tourbillonnaire : anticipation des contraintes ; expérimentations successives ; transformations socio-techniques :*

*- première passe : idée générale, études plans, proto, démonstration, diffusion ou deuxième passe ;  
- deuxième passe : idée générale, études plans, proto, démonstration, diffusion ou troisième passe ;  
- troisième passe : idée générale, études plans, proto, démonstration, diffusion (ou quatrième passe, ndr).*

- ⇒ HP : Dans le « modèle Tourbillonnaire » du processus d'Innovation, il existe des phases « successives » qui se répètent en plusieurs boucles ou « tourbillons » de l'idée à la diffusion, comme dans le processus de décision « Intelligence-Design-Choix » de Simon. Notre modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes reflète également la répétition de phases successives dans la réflexion et l'action.
- ⇒ HS : Modèle tourbillonnaire, itération, répétition, cycle, en boucle, en passe, en passage ou modèle linéaire ; conception, réalisation ; idée, étude, plan, proto, démonstration, diffusion.

**AMABILE Teresa M. [Rationalité]**

Citation d'Amabile (2002) :

*p. 11-31 : L'innovation au sein des organisations a des avantages autres que ceux liés à la création de nouveaux produits, services et procédés. C'est ainsi qu'une étude [...] a montré que le degré d'innovation est un indicateur qui corrèle négativement avec le niveau de 'turn over' des employés au sein d'un groupe (McFadden et Demetriou, 1993). Une étude similaire [...] a montré que la satisfaction professionnelle est étroitement corrélée à l'innovation (Robinsons, Roth et Brown, 1993).*

- ⇒ -HN : L'innovation est de quatre ordres : mix-marketing (produits ou services, prix, 'promotion' ou communication, 'place' ou réseau de distribution) ; organisationnelle (procédés, procédures, valeurs, priorités) ; managériale (styles, profils, postures des dirigeants), partenariale (aide à l'innovation des clients, fournisseurs, partenaires de l'organisation).

- ⇒ HN : L'innovation est corrélée à la « satisfaction professionnelle » et à la fidélité des « employés ».

*p. 14 : La théorie componentielle de la créativité individuelle [ou en petits groupes...] propose trois composantes majeures de la créativité individuelle [...] : l'expertise, la capacité à penser créativement [ou pensée créative] et la motivation intrinsèque pour une tâche (Amabile, 1983a, 1983b). [...] L'expertise peut être considérée comme un ensemble de chemins cognitifs qui peuvent être empruntés afin de résoudre un problème ou d'effectuer – un « réseau de vagabondages possibles » permettant de trouver des solutions (Newell et Simon, 1972, p.82).*

*p. 11-31 : L'arsenal de compétences en matière de créativité d'un ingénieur peut inclure son aptitude à remettre en cause des perceptions et des attentes préconçues [...], sa tolérance à l'ambiguïté [...et à l'incompréhensible], sa capacité à suspendre son jugement [...], sa facilité à s'écarter d'algorithmes stricts [...]. Il peut également inclure l'apprentissage à utiliser certaines heuristiques théoriques [...] : « Quand tout le reste échoue, essayez quelque chose de contraire à l'intuition » (Newell et al., 1962) ou encore « rendez étrange ce qui est familier » (Gordon, 1961). Enfin, [...] concentrer ses efforts sur*

une longue période (Campbell, 1960 ; Hogarth, 1980) et [...mettre] temporairement de côté les problèmes persistants (Simon, 1966).

- ⇒ HS : psychologie de la créativité ; innovation ; expertise ; motivation pour la tâche ; satisfaction ; remettre en cause ; tolérer ou rejeter, écarter l'ambiguïté, l'incompréhension ; suspendre le jugement ou juger ; rendre étrange ce qui est familier ; se concentrer durablement ; mettre de côté temporairement les problèmes ; algorithmes ou apprentissage d'heuristiques ; intuition ; contraire.

### ANDREWS Kenneth [Rationalité]

Citation de Marchesnay (2007) concernant Andrews :

p. 40, 46 : *Le nom de Kenneth Andrews [...] est inséparable du modèle d'analyse stratégique propre à la Harvard Business School (HBS), appelé, du nom de ses promoteurs, « LCAG », soit « Learned, Christensen, Andrews et Guth ». [...] Il contribua à asseoir l'enseignement de la « 'Business Policy' » (la Politique Générale de l'Entreprise, alias PGE) sur un modèle reliant [...] les diverses facettes intervenant dans la prise de décision, à partir de l'analyse de la situation. Il conféra à cette démarche le titre de « Corporate Strategy » dépassé [ensuite (ndr)] par l'expression de « Strategic Management ». [...] L'apport se résume à un ouvrage [:] The Concept of Corporate Strategy [...] (1971, 1980 et 1986). [...] La « Corporate Strategy » englobe la « Business Strategy », qui est celle de la mise en œuvre au niveau des divisions produits-marchés. [...] Le modèle SWOT [(Strengths, force, Weaknesses, faiblesse, Opportunities, opportunités, Threats, menaces, ndr)] Andrews propose un schéma extrêmement célèbre [...] : - [...] définition de la stratégie (« ensemble de buts et de politiques définissant la société et son activité ») ; - [...] formulation de la stratégie (« décider quoi faire ») en quatre points : [...] risques et opportunités, [...] ressources de la société [(capabilités), valeurs et aspirations personnelles [managériales], responsabilité non économique à l'égard de la société ; - [...] mise en œuvre (« réaliser les résultats ») en trois niveaux : relations et structures de l'organisation (division, coordination, information), processus et comportements organisationnels (standards, motivations, contrôle, recrutements des managers), commandement au sommet (stratégique, organisationnel, personnel).*

- ⇒ Hp : La matrice ou modèle LCAG (SWOT) comprend quatre points fameux : risques et opportunités, ressources de la société (capabilités, forces et faiblesses), valeurs et aspirations personnelles (managériales), responsabilité non économique à l'égard de la société. Les deux derniers points sont parfois/souvent oubliés.

p. 50-51 : *Déterminisme ou volontarisme ? [...] la compétitivité d'une entreprise est-elle déterminée par les structures [...] de façon « transcendante » telles les lois du marché ou de la concurrence [(comme les économistes d'inspiration libérale, notamment l'École de Chicago, les théoriciens dits de « l'écologie des populations »)], ou est-elle le fruit de l'action consciente, « immanente » [(délibérée, intentionnelle)], des acteurs, lesquels modèlent leur environnement [(comme l'École de Harvard)] ? [...] Michael Porter [...] adopte encore, dans Competitive Strategy (paru en 1980) une démarche [...] déterministe. Nommé professeur [à l'École de Harvard] cette année-là, il adopte une démarche volontariste dans Competitive Advantage, paru en 1984 [1985 – ndr]*

- ⇒ HE : Déterminisme ou volontarisme ? Quoi qu'il en soit, le volontarisme est possible et souhaitable pour Andrews, Porter et l'École de Harvard. Cette question renvoie à la proactivité vs. réactivité.

**ANTES Alison L. et MUMFORD Michael D. [Rationalité]**

Citation d'Antes et Mumford (2012) :

*Abstract : [...] This study examined the effects of utilizing different general thinking strategies for thinking through organizational problems on the formation of problem solutions and statements articulating a future vision. Specifically, the effects of focusing on the positive, the negative, or balancing positivity and negativity were examined [...]. The results revealed that a positivity strategy – thinking about positive outcomes and means for attaining success – resulted in lower quality solutions and less viable visions [,] than a balanced positive-negative strategy – either thinking about negative outcomes and means for attaining success or positive outcomes and means for avoiding failure.*

- ⇒ HE : « Une stratégie de réflexion équilibrée positive et négative donne des résultats supérieurs à une stratégie de réflexion exclusivement positive ou négative ».
- ⇒ HE : Il n'y a pas de Stratégies de Décision toxiques par nature.
- ⇒ HE : Il faut varier les Stratégies de Décision pour accroître les performances.
- ⇒ HS : pensée positive, positiver, optimisme ou pensée négative, 'négativiser', pessimisme.

**ANTHONY R.N. [Rationalité]**

Citation de Espinasse (2009/2010) concernant Anthony :

*p.8-9 : Anthony (1965) distingue trois niveaux d'activités managériales [(de décision)] : Planification Stratégique [(champ global, décisions majeures, conséquences à long terme)] ; Contrôle de Gestion [(décisions intermédiaires, conséquences à moyen terme)] ; Management / Régulation Opérationnel(le) [(champ local, conséquences à court terme)].*

- ⇒ Hp/HP : Nous nous intéressons aux décisions « stratégiques », « intermédiaires » et « opérationnelles ». Nos 'Stratégies de Décisions' et notre Modèle-Outil concerne tous les types de décision.

**ALDRICH Howard [Leadership]**

Citation de Forgues (2009, p. 85-100) concernant Aldrich :

*[...Aldrich est le] pionnier de l'approche de l'organisation comme système ouvert. [...] Il a ouvert la voie à l'écologie des populations [d'organisations], théorisé l'approche évolutionniste des organisations et donné l'impulsion d'une nouvelle branche de l'entrepreneuriat. [...Ses] deux ouvrages de référence sont Organizations and Environment (1979) et Organizations Evolving (1999, 2006). [...]Il explique] que les organisations les plus grandes sont aussi les plus inertes, étant plus formalisées et ayant plus à perdre au changement (Aldrich et Auster, 1986). [...Aldrich montre] comment les entreprises, même petites, peuvent intervenir sur les pressions environnementales dès lors qu'elles agissent collectivement (Staber et Aldrich, 1983). [...] Aldrich et Auster (1986) [montrent] qu'en plus des handicaps liés à l'âge (liability of aging, liability of newness) [...], les entreprises nouvellement créées doivent faire face à un handicap lié à leur petite taille (liability of smallness).*

- ⇒ HS : système (ouvert) ; environnement ; taille (d'entreprise) ; écologie (des populations) ; agir (collectivement).

## ARGYRIS Chris et SCHÖN Donald [Apprentissage]

Citation d'Argyris (In Kurtzman, 1998) :

*[...] You need [...] people [...] to deal with [embarrassing, threatening, difficult] issues openly with each other. And that's Model II, which rewards openness, trust and trust-seeking. And most people don't have model II. They doubt Model II. And they are unaware of that. They are unaware of the degree to which they are not trusting and open, of the extent to which they are not what they espouse.*

⇒ HD/E : « On a besoin que les personnes traitent ouvertement de sujets embarrassants, menaçants et difficiles. Et c'est le Modèle II qui encourage la transparence et la confiance. Et la plupart des individus n'ont pas le Modèle II. Ils doutent du modèle II. Et ils n'en sont pas conscients. Les individus sont inconscients de leur degré de méfiance et de fermeture contraire à ce qu'ils prétendent être ».

*Knowledge [is] ultimate, human beings penultimate.*

⇒ HD : « La connaissance est la finalité, les Êtres humains sont la finalité antérieure. »

*We are not saying [...], "Get rid of Model I.". Rather we are saying, "Learn the other [Model II], and you, too, will have a choice [...]."*

⇒ HD : « Nous ne disons pas [...] "Débarrassez-vous du Modèle I.". Nous disons plutôt, "Apprenez le Modèle II", et vous [...] aurez le choix". ». Apprendre le Modèle I et II d'apprentissage permet de choisir entre se protéger ou apprendre davantage.

⇒ HD : Chercher à apprendre, c'est risquer de perdre : l'estime de soi en reconnaissant que l'on ne sait pas ; l'estime des autres qui croyaient que l'on savait ; ses certitudes en échange d'incertitudes ; du temps qui pourra ne pas être rentabilisé. Vouloir connaître, c'est risquer de ne plus être reconnu par ceux qui se fient aux certitudes.

Citation d'Argyris (2000) :

*p. 62 : In Model I, the core injunctions that people strive to satisfy through their actions include : 1. Define goals and try to achieve them [...]. 2. Maximize winning and minimize losing [...]. 3. Minimize the generation or expression of negative feelings [...]. 4. Be rational [...].*

⇒ Hp : « Dans le Modèle I, les injonctions fondamentales que les personnes s'efforcent de satisfaire [...] incluent : 1. Définir des objectifs et essayer [à tout prix, ndr] de les réaliser. 2. Maximiser les gains et minimiser les pertes. 3. Minimiser la création et l'expression de sentiments négatifs. 4. Être rationnel. » : les « injonctions » ou « slogans » sont au cœur de la résolution de problèmes et de la prise de décision (Cf. Argyris et Schön, 1996, 2002, p. 135, 174).

Citation d'Argyris (2002) :

*p. 206 : Learning may be defined as the detection and correction of error. 'Single-loop learning' occurs when errors are corrected without altering the underlying governing values. For example, a thermostat is programmed to turn on if the temperature in the room is cold, or turn off the heat if the the room becomes too hot. 'Double-loop learning' occurs when errors are corrected by changing the governing values and the actions. A thermostat is double-loop learning if it questions why it is programmed to measure temperature, and then adjusts the temperature itself.*

HD : « L'apprentissage peut être défini comme la détection et la correction d'erreur. 'L'apprentissage en simple boucle' apparaît quand les erreurs sont corrigées sans altérer les valeurs directrices sous-jacentes. Par exemple, un thermostat est programmé pour se mettre en marche si la température de la pièce est froide, ou arrêter le chauffage si la température devient trop chaude. 'L'apprentissage en double boucle' se produit quand les erreurs sont corrigées en changeant les valeurs directrices et les actions. Un thermostat apprend en double boucle s'il se demande pourquoi il est programmé pour mesurer la température, et ensuite ajuste sa température. ».

Citations d'Argyris et Schön (1996, 2002) :

*4<sup>ème</sup> de couverture : [Argyris et Schön] suggèrent des méthodes de réflexion et d'action efficaces pour faire progresser la pensée organisationnelle, gérer les pertes de productivité et désamorcer les crises humaines qui freinent ou bloquent le fonctionnement de l'entreprise.*

⇒ HP : « [Nous suggérons] des méthodes de réflexion et d'action efficace pour faire progresser la pensée organisationnelle, gérer les pertes de productivité et désamorcer les crises humaines qui freinent ou bloquent le fonctionnement de l'entreprise. ».

*p. 11 : Nous nous efforçons [...] d'arriver à une théorie générale de l'apprentissage organisationnel qui soit utile aux praticiens désireux de développer les types d'apprentissages que nous considérons comme productifs. C'est pourquoi notre approche s'intéresse aux schémas [...] communs à toutes les organisations sans pour autant exclure [...] les événements rares.*

⇒ HP/M : « Nous nous efforçons [...] d'arriver à une théorie générale [...] qui soit utile aux praticiens [(et aux chercheurs, ndr)]. Notre approche s'intéresse aux schémas [...] communs à toutes les organisations sans pour autant exclure [...] les événements rares. ». Nous cherchons la fréquence, la rareté et l'inexistant qui pourrait ou devrait advenir.

*p.12-13 : Nous accordons une expérience particulière à la surprise, cette dissonance entre les attentes et le résultat obtenu que nous considérons comme essentielle à cette démarche qui conduit les gens à voir, penser et agir différemment.*

⇒ HM : « Nous accordons une expérience particulière à la surprise, cette dissonance entre les attentes et le résultat obtenu, que nous considérons comme essentielle à cette démarche qui conduit les gens à voir, penser et agir différemment [(apprendre)]. ».

*p. 12-13 : [Toutes les menaces de] l'apprentissage organisationnel productif n'intéressent pas que les chercheurs ; elles intéressent aussi les praticiens que nous considérons comme les investigateurs capables de réfléchir à leurs propres investigations (« l'investigation dans l'investigation » dont parle Dewey [(1938)]).*

⇒ HD : L'atrophie de réflexivité (« investigation dans l'investigation ») des dirigeants est un dysfonctionnement du processus de décision.

*p. 13, 42 : Dans le type de recherche action que nous préconisons les chercheurs et les praticiens examinent et enquêtes sur les erreurs de premier niveau que sont les 'compétence traps' et 'l'apprentissage superstitieux' (Levitt et March, 1988), mais aussi sur les erreurs de deuxième niveau dans des processus d'investigation organisationnelle qui aboutissent à la production et à la reproduction d'erreurs de premier niveau. [...] L'apprentissage superstitieux [...] désigne un type fallacieux de leçons que l'on peut tirer d'une expérience : elles reposent sur la croyance que, si des événements se sont succédé dans le temps, ils sont donc forcément liés. [...] L'apprentissage organisationnel s'avérant valable ou exploitable au moment où il se manifeste pour la première fois peut finir par s'avérer négatif. [...] Les 'compétence traps' [...] sont des situations où l'expérience d'un événement perçu comme un succès conduit une organisation à persister dans un schéma familier de pensée d'action au-delà des conditions et du laps de temps dans lesquels il donne de bons résultats. [...] La General Motors, IBM et la Digital Equipment Corporation sont des exemples de firmes ayant persisté dans une stratégie autrefois payante mais désormais perdante.*

⇒ HD : Le vieil adage 'on ne change pas une équipe (un système, une façon de faire) qui gagne' finit par être nocif. Il faut savoir changer un système qui gagne avant qu'il ne perde.

⇒ HS : Arrêt ou Persistance ; apprentissage superstitieux ; piège de compétence.

*p. 43 : Les gens peuvent collectivement apprendre à maintenir des schémas de pensée et d'action qui inhibe l'apprentissage organisationnel productif. Par exemple, ils peuvent [...] répondre à l'erreur en ayant recours à des boucs émissaires, à des jeux qui consistent à exercer un contrôle unilatéral ou à se dérober à tout contrôle, à [des] fraudes, au travestissement des intentions, et au maintien de tabous interdisant toute remise en question des sujets cruciaux. Ces schémas [...] ont souvent pour effet d'inhiber [...] une amélioration des performances ou à un réétalonnage des valeurs en matière de performance.*

- ⇒ HD : La dissimulation ou le mensonge est une stratégie habituelle facile que l'être humain a appris à pratiquer dès son plus jeune âge en situation menaçante, pour obtenir un bénéfice ou un 'non-coût' social rapide, dans la mesure où le mensonge est accompagné de malignité ; alors que, dans ces mêmes conditions menaçantes, la vérité ne lui procure qu'un bénéfice moral ainsi qu'un bénéfice social incertain. Par conséquent, pour une jeune personne encore dénuée de sens moral, 'le calcul est vite fait'. Et même pour l'adulte doté de sens moral mais ayant peur d'être déconsidéré ou de perdre injustement son emploi, le réflexe mensonger est vite repris. Le mensonge par peur de perdre un bien prédomine généralement sur la vérité par désir de faire le bien.

*p. 45-46 : L'apprentissage en simple boucle suffit là où l'on peut rectifier les erreurs par un changement de stratégies organisationnelles et de paradigmes, au sein d'un cadre inchangé de valeurs et de normes de performance. Cet apprentissage est opérationnel, et donc essentiellement axé sur l'obtention de résultats [...]. Dans certains cas, cependant, la correction d'erreur requiert une investigation qui bouleverse les valeurs et les normes organisationnelles elles-mêmes ; c'est ce que nous appelons l'apprentissage organisationnel en double boucle. [...] Nous empruntons la distinction entre apprentissage en simple boucle et en double boucle à [...] W. Ross Ashby [(1960, pp. 71-75)...]. Un des exemples que prend Ashby est le comportement d'un système de chauffage ou de refroidissement contrôlé par un thermostat. Dans une analogie avec l'apprentissage en simple boucle, le système change [...] l'ouverture ou la fermeture d'une valve de façon à maintenir la température dans les limites d'un réglage donné. L'apprentissage en double boucle est analogue au processus selon lequel un changement de réglage conduit le système à maintenir la température dans les limites spécifiées par un nouveau réglage.*

- ⇒ HD/S : « En simple boucle », on apprend 'à faire bien les choses'. On se pose les questions : Est-ce que l'on fait bien les choses ? Comment peut-on améliorer les choses ? Pourquoi ça marche ou pourquoi ça ne marche pas ? « En double boucle », on apprend 'les bonnes choses à faire'. On se pose les questions : Est-ce que l'on fait les bonnes choses ? Quelles pourraient-être les autres choses à faire ? Pourquoi on pense que cela marche ou que cela ne marche pas ? Quelles sont les causes d'origines au fait que cela marche ou que cela ne marche pas ? En triple boucle (si l'on extrait les valeurs et actions d'apprentissage de l'ensemble des valeurs et action de l'organisation, sinon il s'agit toujours de double boucle), on 'apprend à apprendre' : investiguer (enquêter, rechercher...) et corriger (modifier, changer...). On se pose alors la question : Pourquoi n'a-t-on pas vu et signalé avant que les choses ne marchaient pas ? Comment peut-on améliorer les choses avant que les choses tournent mal ?

*p.48 : Dans ce type d'apprentissage organisationnel en double boucle, les individus résolvent les conflits interpersonnels et intergroupes qui traduisent des exigences a priori incompatibles [...]. Ils y parviennent grâce à une investigation [...] qui génère une nouvelle compréhension des exigences rivales, de leurs origines, de leurs conditions, de leurs conséquences. Ils établissent de nouvelles priorités, ajustent ou redéfinissent des normes, en même temps que les stratégies et paradigmes [opérationnels] qui s'y rattachent. Grâce à ce processus, les exigences restructurées [...] deviennent plus compatibles entre elles et ont plus de chances de déboucher sur une concrétisation effective. Ainsi, les compréhensions, les priorités et les normes recadrées qui en résultent s'inscrivent dans les visuels, les archives et les programmes de l'organisation et s'ancrent alors dans la mémoire organisationnelle.*

- ⇒ Hp : Une décision est une injonction ou un ensemble d'injonctions relativement spécifique (par ex. : chercher d'autres fournisseurs moins chers) résultant d'une injonction ou question, ou d'un ensemble d'injonctions ou questions, relativement générales (par ex. : augmenter les marges).
- ⇒ Hp : Toute injonction est plus ou moins « contradictoire », « conflictuelle », « duale », « rivale »... Car, même si l'injonction n'est pas explicitement contredite, elle porte au moins implicitement en elle le doute d'aller trop ou insuffisamment loin (Cf. Morin).

⇒ HE : Les « injonctions contradictoires » ne sont pas uniquement toxiques : elles ont aussi leur utilité, si l'on pense que l'on a la capacité et le droit d'y réfléchir, d'en parler et d'en sortir par la 'priorisation' (entre les deux injonctions) ou la 'compatibilisation' (la mise en compatibilité des deux injonctions).

*p. 50 : Le type d'apprentissage organisationnel qui se met en place aura tendance à varier en fonction du niveau d'agrégation [(des strates)] auquel il se produit [...].*

⇒ HD : « Le type d'apprentissage organisationnel qui se met en place aura tendance à varier en fonction du niveau d'agrégation [(des strates)] auquel il se produit [...] » : En double boucle, l'apprentissage impacte plus profondément un plus grand nombre d'individus, qu'en simple boucle. Faire la distinction entre les deux types d'apprentissage n'est pas toujours évident à première vue.

*p. 51 : Les valeurs et les normes qui gouvernent les processus d'investigation [...] jouent un rôle essentiel dans la capacité [...] à améliorer ses performances et à restructurer les valeurs définissant cette amélioration.*

⇒ HD : Les « valeurs et stratégies d'actions » d'apprentissage impactent le reste des « valeurs et stratégies d'actions ».

*p. 52 : [Pour un apprentissage en double boucle,] par exemple, un directeur général découvrant dans son organisation l'existence d'une pratique qui consisterait à exiger 250 signatures avant qu'une innovation soit approuvée, pourra poser la question [...] « Qu'est-ce qui vous a empêché(s) de remettre en question [...] ces pratiques. »*

⇒ HD/S : Face à un problème, formuler la question « Pourquoi ? » correspondant à l'injonction « Trouver la cause ! » ; et formuler la question « Pourquoi ne pas avoir formulé la question « Pourquoi » auparavant ? » qui correspond à la série d'injonctions « Trouver la cause qui a empêché de trouver la cause avant ! ».

*p. 53 : Comme Michel Crozier (1963, 1964) l'a démontré, les surprises susceptibles de déclencher un apprentissage [...] courent le risque d'être [...] interprétées à la lumière de ce qu'elles signifient pour le statut des joueurs qui participent aux jeux de pouvoir et d'intérêt.*

⇒ HD : Les dissonances tendent à être éludées ou interprétées pour servir au 'statuquo' dans l'intérêt particulier, au lieu de servir au changement dans l'intérêt général. Argyris et Crozier abordent des problématiques similaires : Crozier les décrit alors qu'Argyris les combat.

*p. 53 : Lorsque des individus ne divulguent ni leurs intentions ni leurs stratégies (mystery and mastery) dans leurs tentatives pour maîtriser leurs interactions avec les autres, [ces camouflages n'échappent pas à la perspicacité des autres, et] ils engendrent une certaine méfiance [...qui] a tendance à renforcer la disposition des individus à agir [de la même façon] par un comportement gagnant/perdant et une réaction d'autoprotection unilatérale.*

⇒ HD : « Jouer gagnant/gagnant » ne signifie pas seulement œuvrer pour que chacune des parties prenantes gagne, mais œuvrer pour que chacune des parties prenantes puisse défendre équitablement ses chances en argumentant, vérifiant et réfutant les arguments de l'autre.

*p. 53 : Les schémas d'interaction [...peuvent être par exemple :] plus ou moins conviviaux ou hostiles, intimes ou distants, ouverts ou fermés, flexibles ou rigides, compétitifs ou coopératifs, audacieux ou hésitants, productifs ou défensifs, acceptant l'erreur ou la refusant.*

⇒ HS : productif, constructif ou défensif ; convivial ou hostile ; intime ou distant ; ouvert ou fermé ; flexible ou rigide ; compétitif ou coopératif ; audacieux ou hésitant.

*p. 53-54 : Un type d'apprentissage organisationnel en double boucle extrêmement important est l'apprentissage de deuxième niveau, par le biais duquel les membres d'une organisation pourront éventuellement découvrir et modifier le système d'apprentissage qui conditionne les schémas dominants de l'investigation organisationnelle. C'est l'équivalent organisationnel de ce que Gregory Bateson (1972) appelle deutéro-apprentissage : c'est à dire un apprentissage de deuxième niveau [...] 'apprendre à apprendre' [(l'apprentissage de l'apprentissage)]. (Nb : Ces citations pages 53-54 sont la traduction française des citations de l'ouvrage original en anglais d'Argyris et Schön, 1996,*

p. 29 : *A critically important kind of organizational double-loop learning, therefore, is the second-order learning through which the members of an organization may discover and modify the learning system that conditions prevailing patterns of organizational inquiry. This is the organizational equivalent of what Gregory Bateson (1972) calls deuterolearning by which he means second-order learning, or "learning how to learn".*

⇒ -HD : La correction des valeurs et stratégies d'actions générales de l'organisation (« L'apprentissage en double boucle ») accompagnée de la correction des valeurs d'apprentissage, peut aussi s'appeler « deutéro-apprentissage » par opposition au « proto-apprentissage » (Cf. Bateson G. et Ruesh J., 1951, 1988, p. 244, 245, 257 ; Cf. Bateson, 1971, In Winkin, 1981, p. 135-137). Ce qui signifie qu'il pourrait y avoir un « apprentissage en double boucle » sans correction des valeurs 'd'apprentissage'. Argyris ou la traduction française d'Argyris porte à confusion sur ce point, en utilisant les expressions « erreur, correction ou apprentissage de deuxième niveau », à la fois pour définir la correction des valeurs générales de l'organisation, mais également pour définir la correction de ces valeurs accompagnée d'une correction des valeurs 'd'apprentissage'. Si l'on distingue les valeurs d'apprentissage, des valeurs générales de l'organisation, parce que l'on sort les premières de la catégorie des secondes, ou parce que seules les secondes sont corrigées, alors on peut parler d'apprentissage en triple boucle quand ces deux variables sont corrigées. Même raisonnement si l'on fait la distinction entre l'identité, d'une part, et les valeurs générales de l'organisation, d'autre part.

p. 57 : *Pour Dewey [(1938)] l'enquête combine raisonnement mental et action. [...] Le doute, mais aussi sa résolution, sont des propriétés transactionnelles de la relation entre l'enquêteur et la situation ; l'enquêteur participe à la construction de la situation à laquelle il réagit par ailleurs. Par exemple, on peut dire que l'artiste réalise une œuvre dans laquelle il découvre à tout moment des exigences et des possibilités l'appelant à continuer. [...] L'enquête ne « fait pas simplement disparaître le doute [...], comme Dewey le souligne [(1938)] ; elle institue de nouvelles conditions d'environnement qui occasionnent de nouveaux problèmes ». [...] Il ne saurait y avoir de règlement final ».*

⇒ HP : La résolution de problèmes, la prise de décision et l'apprentissage combine raisonnement mental et action.

⇒ HP : « L'enquêteur participe à la construction de la situation à laquelle il réagit » est une idée analogue à l'enaction ('enactment') de Weick.

⇒ HP : « L'artiste réalise une œuvre dans laquelle il découvre à tout moment des exigences et des possibilités... » : Simon compare également le décideur à un peintre. La question est de savoir dans quelle mesure on l'encourage dans cette voie d'émergence (cf. Mintzberg) ou la voie de la délibération (planification) (cf. Porter, Drucker).

p. 135 : *Autres conséquences du Modèle I, les vertus sociales que sont le souci des autres, l'empathie, l'honnêteté, la force et le courage, prennent des formes qui [...] viennent à signifier : « Montre-toi diplomate ; dis leur ce qu'ils veulent entendre », c'est-à-dire des slogans qui conduisent à adopter des stratégies d'action comme l'atténuation des différends, les tentatives pour étouffer les problèmes et les pieux mensonges.*

p. 155 : *Ces modèles seuls ne sont pas des guides suffisants. Il nous faut aussi des règles sous la forme de maximes ou de principes heuristiques qui nous aident à inventer et produire des processus de modèle 2. Il peut s'agir par exemple du fait d'adopter une position tout en acceptant qu'elle soit soumise à l'enquête, ou bien de rendre public les conflits privés, ou encore de présenter des attributions de telles sortes qu'elles puissent être critiquées à tout moment.*

p. 174 : *Vous reconnaissez que les gens se donnent des ordres à eux-mêmes. « Fais attention », « détends-toi », et cetera. Apparemment, on se prodigue intérieurement des conseils, du style « ne sois pas trop sur la défensive ».*

⇒ Hp : Les « injonctions », « slogans » ou « maximes » sont au cœur de la résolution de problèmes et de la prise de décision. Les individus « se donnent des ordres à eux-mêmes » pour penser ou agir ; les individus pensent ou agissent en fonction d'ordres qu'ils se donnent à eux-mêmes. Les injonctions (ordres, slogans...) ne concernent pas seulement les « raisonnements et comportements défensifs », mais tous les raisonnements et comportements. L'ordre peut prendre la forme d'une proposition ou question, en cas d'incertitude (suivre cet ordre, l'ordre inverse, un ordre différent, dans quelle mesure ?). Il existe des injonctions ou questions clés (typiques) que les individus se formulent à eux-mêmes et notamment les dirigeants. Nous appelons ces injonctions ou questions clés : Stratégies de Décision. La première décision d'un individu confrontée à une insatisfaction, (surprise, erreur, problème à résoudre...) est toujours un choix entre différentes injonctions pour penser ou agir.

*p. 140-142 : Les routines défensives sont une des composantes les plus importantes des boucles secondaires [(comportementales, supra-individuelles et qui caractérisent les interactions entre groupe)]. Les routines défensives sont des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant ou éventuellement en empêchant l'organisation toute entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger le problème en question. Toutes les routines défensives s'appuient sur une logique puissante [qui] suit quatre prescriptions fondamentales : 1. Fabrique des messages qui recèlent des incohérences. 2. Agis comme si les messages n'étaient pas incohérents. 3. Fais en sorte que l'ambiguïté et l'incohérence du message soient considérées comme des sujets inabordables. 4. Fais en sorte que le fait que l'on ne puisse aborder les sujets inabordables soit lui-même un sujet inabordable. Un exemple de message de ce type serait celui du P.D.G. qui dit à ses collaborateurs directs : « Nous encourageons chacun à prendre des risques et à faire preuve d'esprit d'innovation. Naturellement, il va de soi que vous devez éviter de créer des complications. ». Lorsque les individus transmettent de tels messages contradictoires, ils le font généralement spontanément sans souligner cette contradiction. S'ils laissent paraître la moindre hésitation face aux incohérences de leur message, cela pourrait être perçu comme une faiblesse. En effet il est rare qu'un directeur ou un cadre supérieur [demande] à ses collaborateurs s'ils trouvent [son] message incohérent. Le naturel avec lequel le message est communiqué et l'absence de toute invitation ou disposition à le remettre éventuellement en question font de ce message un sujet impossible à débattre. En outre, le fait même qu'un message contradictoire ne puisse être discuté constitue une source de menace et de gêne. [...] Le fait de discuter de l'indiscutabilité d'un message contradictoire déclencherait autant de réactions défensives que le message contradictoire lui-même. Les individus suivent ce genre de règles en permanence, sans même y prêter attention, parce qu'ils sont devenus experts en l'art de les appliquer. Comble de l'ironie, ce talent s'associe inextricablement à de l'incompétence [non-apprentissage - ndr] dans la mesure où l'usage expert de messages contradictoires induit toute une gamme de conséquences contre-productives et non intentionnelles. Par exemple, le Directeur et ses subordonnés mettaient en place un dialogue dans lequel les messages importants étaient dissimulés et où cette dissimulation était un sujet impossible à aborder. Ceci ne faisait qu'augmenter les réactions émotionnelles et les doubles contraintes, qui, à leur tour induisaient ou renforçaient des sentiments déjà existants de défiance, de cynisme et de manque de confiance à l'égard des autres acteurs du dialogue. [...] Sous un régime gouverné par des routines défensives, les individus pourvus d'un sens élevé de l'intégrité et du désir d'accepter la responsabilité personnelle auront le sentiment d'être dans la double contrainte suivante : « Si nous n'abordons pas la question des routines défensives, elles vont continuer à se multiplier. Par contre, si nous en parlons, il y a des chances que ça se passe mal. ». Un cadre supérieur [...] nous [...] dit que dans son organisation, ces doubles contraintes portaient le nom de « sandwiches à la m... ». [Les routines défensives sont] auto-induites parce qu'elles créent les conditions dans lesquelles il serait naïf ou dangereux de les affronter ; auto-verrouillées parce qu'elles créent aussi les conditions dans lesquelles il est peu probable que la prophétie auto-induite soit*

désavouée. Ainsi découvrons-nous une des causes les plus évidentes de rigidité et d'engluement : les routines défensives qui gagnent chaque fois plus d'ampleur, tandis que les individus qui les ont instaurées sont persuadés qu'il est irréaliste voire dangereux de chercher à y remédier [(mais encore faut-il qu'ils en soient conscients - ndr)]. [...] Les routines défensives [...] sont acceptées comme un fait inévitable, naturel, insensible aux influences extérieures ou au management, [...] la réaction la plus commune qu'elles déclenchent [sont] un sentiment d'impuissance. Les employés des sociétés industrialisées semblent aussi résignés face à cela que les paysans l'étaient autrefois face à la pauvreté. [...] une façon de s'accommoder de ces routines défensives auxquelles on [pense (- ndr)] ne pas pouvoir grand-chose consiste à se montrer cynique [...] Le cynisme conduit au pessimisme [,] doute [et reproches]. [...] On entend ainsi des avertissements comme : « Fais attention. Tu vas t'attirer des ennuis si tu essaies de changer les choses... Le problème est trop ancien. ». [...] Les individus et les groupes se trouvent pris dans des relations circulaires et interdépendantes. Lorsqu'ils y a gêne ou menace, ces relations interagissent pour engendrer des processus d'apprentissage restreint autoreforçés.

⇒ HD : Pour éviter de se remettre en question et de sentir en position de faiblesse, les individus pratiquent « les routines défensives » qui créent des « doubles contraintes » ou « messages incohérents et ambigus » dont la discussion et le traitement sont interdits (« auto-verrouillage » des routines défensives). Cependant ces « doubles contraintes » renferment ou camouflent des idées et informations importantes nécessaires pour que l'organisation progresse (ou évite de décliner). De plus, les routines défensives entraînent des sentiments « d'impuissances », frustrations, découragements, « méfiances », « cynismes » des interlocuteurs et incitent tout un chacun à les reproduire (« auto-induction » ou « auto-renforcement » des routines défensives).

p. 163-164 : [Avec le Modèle II,] le sens des vertus sociales enseignées tôt dans la vie s'y trouve considérablement modifié. Les vertus sociales parmi les plus répandues sont en harmonie avec les Modèle I [...]. Vertus sociales de Modèle I : Aide [...] : Donnez des signes d'approbation [aux autres]. [...] S'ils se sentent blessés, atténuez ce sentiment en leur disant à quel point cela vous importe [...]. Respect [...] : Ne contredisez pas [les autres...]. Force : Campez sur vos positions [...]. Se sentir [ou paraître] vulnérable est un signe de faiblesse. Honnêteté : Ne dites pas de mensonge [...], ou dites tout ce que vous pensez et ressentez. Vertus sociales de modèle II. Aide [...] : Développez chez les autres la capacité à remettre en question leurs idées [...]. Respect [...] : [Permettez] aux autres de réfléchir sur eux-mêmes sans se trouver perturbés au point de perdre toute efficacité, tout sens de leur propre responsabilité et tout sentiment de choix. Vérifiez sans cesse cet équilibre. Force : Défendez votre position et associez cela à une enquête et à une réflexion sur vous-même. Se sentir vulnérable tout en encourageant l'enquête n'est pas un signe de faiblesse, au contraire. Honnêteté : Encouragez-vous et encouragez les autres à [...] dire ce qu'ils pensent mais qu'ils craignent de dire [...].

⇒ HD : Nb : Ces citations se retrouvent en version anglaise originale notamment dans Argyris (2002, p. 217). Il y a des contradictions entre les différentes « vertus sociales de Modèle I ». Cela pourrait expliquer la tendance des individus à 'tourner autour du pot', 'donner des messages mixtes', 'faire souffler le chaud et le froid', 'réconforter et ne pas en démordre'. Et il y a bien sûr des contradictions entre les « vertus sociales du Modèle » I et celles du « Modèle II ».

⇒ -HD : Il y a selon nous un excès d'abstraction dans les « vertus sociales de Modèle II » présentées par Argyris. Les injonctions ou questions précises qui doivent être prononcées pour être en phase avec le « Modèle II », nous semblent flous. Et il n'existe pas à notre connaissance des figures ou schémas récapitulatifs de ces questions ou injonctions ; qui nous semblent dispersées dans l'œuvre d'Argyris.

⇒ HD : Nous proposons un modèle concret mais non-schématisé de prise de parole en phase avec le Modèle II : 'Je vais être le plus sincère possible avec vous concernant mes idées et mes sentiments. Le but est que chacun apprenne sans être trop fortement ou durablement

perturbé par les éventuelles remises en causes proposées. Si je ressens des sentiments forts, je ferais de mon mieux pour vous en faire part de manière modérée. Je vous propose de faire de même. J'ai fait l'observation ou j'ai un exemple que je décris comme suit : ... Par rapport à cette observation ou cet exemple, j'ai l'idée ou le sentiment suivant : ... Je suis ouvert au dialogue. Je suis prêt à ce que vous me convainquiez du contraire. Donnez-moi vos contre-arguments. Essayez de donner systématiquement les observations ou exemples correspondant à vos arguments. Si vous n'avez pas d'exemples ou d'observations, nous tenterons de faire des tests ou essais.'.

p. 183 : [Un participant] : *Il y a des moments où il vaut mieux taire la vérité que la nier [ou la dire (ndr)].* Argyris : *Oui c'est probablement vrai dans le monde tel qu'il est.*

p. 196 : [Un participant] : *Tout ce qu'on ne voit pas dans la conversation, les à-côtés, les relations hiérarchiques, les « si vous continuez à essayer de me forcer à changer, votre carrière est compromise ». Ceci n'est pas une situation plus propice à la franchise que ne le serait celle où vous seriez sous la menace d'un terroriste.* Argyris : *Tout à fait d'accord.*

⇒ HD : On ne doit pas dire la vérité, si on ne veut pas prendre de risque : dire la vérité entraîne une prise de risque.

⇒ HE : Il faut doser les principes managériaux. Il n'y a pas de toxicité, d'innocuité ou d'opportunité absolue a priori liée à une stratégie de décision. Certaines, sont plus toxiques à certains dosages dans certaines circonstances. Il n'y a pas de toxicité par nature mais par usage.

p. 185 : Argyris à un participant : *Je ne dispose d'aucune donnée prouvant que vous avez tort [d'affirmer qu'il peut y avoir un apprentissage en double boucle même si une société n'encourage pas la communication explicite dans les confrontations].*

⇒ HD : Il n'est pas démontré qu'un « apprentissage en double boucle » se fait systématiquement avec des « théories d'usage de Modèle II » : « les théories d'usage de Modèle II » permettent si nécessaire « un apprentissage en double boucle » ; il n'est pas exclu que des « théories d'usage de Modèle I » peuvent permettre un « apprentissage en double boucle », même si cela n'est pas démontré.

p. 239 : *Pour Bowman [(1994)], l'approche rationnelle, qu'il associe essentiellement aux économistes et aux scientifiques du management, utilise une métaphore « touristique » à propos du planning, où tout est calculé à l'avance comme dans un voyage organisé. L'approche « naturelle » a recours aux méthodes de théorie comportementale narrative et s'appuie sur des études de cas, pour décrire une conception du planning « à la Lewis and Clark » [(deux célèbres explorateurs de l'Ouest américain)] qui suit « le schéma de prise de décision classique. Ce processus intellectuel repose sur la découverte, le tâtonnement et la formulation d'analogies ». Bowman défend une intégration du naturel et du rationnel grâce à une synthèse des théories économiques et comportementales.*

p. 318 : *Deux écoles de pensée très différentes en matière de conception de stratégie. L'école la plus ancienne [...](Michael Porter)] prescrit un processus rationnel [...]. La première tâche consiste à procéder à une analyse de l'environnement et à formuler une stratégie applicable à l'entreprise. La seconde consiste à considérer l'entreprise comme un tout, de coordonner ses actions et administrer sa stratégie par un processus méthodique de mise en œuvre reposant sur une réorganisation des structures et processus organisationnels. [...] L'école opposée [(Henry Mintzberg)] fait état d'un processus naturel d'élaboration de stratégies qui prend la forme d'une interaction entre processus délibérés et des processus qui émergent d'eux-mêmes. [...] Lorsque l'inadéquation entre l'environnement et le schéma d'action officiel (la stratégie délibérée [ou voulue]) devient trop importante, l'entreprise puisera dans son stock de stratégies émergentes [...].*

⇒ HS : processus délibéré, rationnel (Porter) ou naturel, émergent (Mintzberg).

Citation d'Argyris (1995, 2003) :

*p. 16 : Les problèmes difficiles, lourds d'embarras ou de menaces [ :] les compétences utilisés par les individus, les groupes, les intergroupes et les intergroupes pour les résoudre sont acquises précocement. Ces compétences sont protégées, favorisées, récompensées. Pourtant, elles vont à l'encontre du but recherché, elles sont contre-productives parce qu'elles ne parviennent pas à produire des actions efficaces, c'est-à-dire des actions qui aboutissent au résultat attendu : résoudre les problèmes.*

⇒ HD : l'apprentissage en double boucle vise à mieux résoudre les problèmes.

*p.16 : [...Les] théories « humaines » [...] portent sur l'efficacité des styles de management [...], les relations interpersonnelles, la dynamique dans les groupes [...], les cultures organisationnelles. Savoir pour agir traite principalement de cette dernière catégorie de théorie [par distinction avec les théories « techniques »].*

⇒ HD : Argyris propose une démarche de résolution des problèmes humains qui sert indirectement en conséquence à la résolution de problèmes techniques.

⇒ -HP : Notre modèle-outil ambitionne de s'appliquer directement à des « théories techniques et humaines » pour résoudre des problèmes de ces deux ordres.

*p.15-17 : Le savoir « actionnable » ('actionable knowledge') ou savoir pouvant « être mis en action » n'est pas seulement le savoir [pratique] ; c'est aussi le savoir qui sert à le créer [...]. Je m'attacherai surtout aux actions destinées à produire des effets délibérés [des résultats attendus]. Je m'intéresserai [...] aux comportements [...] lorsque l'individu interagit avec autrui. [...] L'action ne se réduit pas à la découverte d'idées [...] ; c'est aussi la mise en œuvre de ces idées [...] ainsi que l'évaluation de leur efficacité. [...] Pour être actionnable, le savoir doit être produit de manière que son emploi constitue un test valable de la théorie de l'action qui a servi à la produire. [...] Un savoir actionnable inclut des assertions causales. Il énonce que « si » vous agissez de telle ou telle façon, [« alors »], il arrivera probablement ceci ou cela. [...] Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. [...] Nous apprenons quand nous obtenons [...] une concordance entre l'intention et le résultat. [...] Nous savons quelque chose quand nous sommes capables de réaliser ce que nous affirmons savoir.*

⇒ -HP/M : Le « savoir actionnable n'est pas seulement pratique », il est également mis en pratique et permet d'obtenir les résultats attendus. Nous ambitionnons de créer une théorie ou un « savoir actionnable », pratique, mis en pratique, dont on attend des résultats, en termes de 'connaissance' (« un savoir qui sert à le créer ») et de 'finance'. Nb : Nous insistons davantage qu'Argyris sur l'aspect financier, étant donné notre influence de Savall.

*p. 17 : Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement [...]. Une erreur c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu.*

⇒ HD : Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons.

*p.22-24 : Kurt Lewin [(1948, 1951)] a été un pionnier du savoir actionnable. Lewin était passé maître dans l'art d'établir des diagrammes [...]. [...] Les représentations ramassaient les variables pertinentes sous forme de « blocs » ('chunks'), qui pouvaient être stockés dans la mémoire, puis retrouvés opportunément. Ces blocs contenaient des théories micro-causales qui expliquaient comment les événements se produisaient et qui permettaient, s'il le fallait, d'envisager des changements dans les structures.*

⇒ HE/P : Les diagrammes sont sous-estimés et sous-employés par les scientifiques de la gestion. Une plus grande utilisation des schémas profiterait à la transmission du savoir entre scientifiques, mais également des scientifiques aux praticiens.

⇒ HE/P : Le déficit de production de diagrammes ou schémas opératoires et opératifs par les scientifiques, est comblé par la production des consultants et formateurs pseudo-scientifiques, qui est souvent plus vendeuse que valide, et dont leurs clients, dirigeants d'entreprises font parfois les frais.

p. 24 [...Lewin] a montré [...] que si l'on voulait vérifier la compréhension d'un phénomène, l'un des procédés les plus rigoureux consistait à le modifier systématiquement.

⇒ HA/M : La mise en œuvre de recommandations suite à un diagnostic permet une modification du phénomène, mais également d'approfondir ou de vérifier le diagnostic. La mise en œuvre de corrections d'une situation permet le raffinement de son diagnostic.

p. 60 : Auto-entretien : processus de groupe non corrigé (figure 1.1.) [(modèle des routines défensives de Hackman, 1989)] : Aspects embarrassants ou menaçants [entraînent] Esquive et Dissimulation [qui entraîne] Actions excusant et maintenant l'esquive et la dissimulation [qui entraînent] Conséquences. Aspects embarrassants ou menaçants : on est insatisfait du fonctionnement du groupe ; On considère qu'il existe des jeux politiques ; on considère que les causes du mauvais fonctionnement ne sont pas discutables ; on accepte des normes qui empêchent d'envisager ouvertement les conflits et de confronter les points de vue. Action excusant et maintenant l'esquive et la dissimulation : On blâme les autres [sans chercher] à identifier sa part de responsabilité ; On garde pour soi son insatisfaction [...] ; On entretient en secret des doutes sur la capacité du groupe [...] On éprouve un sentiment d'impuissance. Conséquences [...] : On manque des réunions, on arrive en retard, on part avant la fin ; On reste actif même si l'on n'est pas à même de contribuer ; On discute que de sujets « rasoirs » ; On dissout le groupe.

⇒ HD : Les éléments du modèle de Hackman s'imbriquent au niveau des « stratégies d'action » d'Argyris.

⇒ -HD : Les « routines défensives » peuvent avoir comme autres conséquences supplémentaires le repli sur soi, les conflits, le stress, la dépression, les maladies... qui peuvent entraîner pour aller plus loin : l'absentéisme, le turnover, les accidents du travail, la non-qualité des produits ou services, la non-productivité (« indicateurs des coûts cachés » de Savall, 2010, p. 127) ; qui peuvent entraîner des sur-salaires, sur-temps, sur-consommations, non-production, non-crédit de potentiel et autres risques (« composantes des coûts cachés » de Savall, 2010, p. 127). Les pensées cachées créent donc des coûts cachés.

p. 67 : Il y a [...] deux façons de corriger une erreur [...]. L'une consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle. [Un tel apprentissage représente une théorie d'usage de Modèle 1 qui crée un système organisationnel à apprentissage restreint de Modèle 01]. L'autre méthode change le « programme maître » (master program) [...]. C'est un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1974). [Un tel apprentissage représente une théorie d'usage de Modèle 2 qui crée un système organisationnel à apprentissage de Modèle 02]. Modifier l'acte sans toucher au programme maître qui a servi à le produire, c'est aller à l'échec, immédiatement ou à terme.

⇒ HD : Les « valeurs » entraînent les « comportements » qui entraînent les « conséquences ». A partir de conséquences : si les « comportements » sont modifiés, l'apprentissage est en « simple boucle » ; si les « valeurs » sont également modifiées, l'apprentissage est en « double boucle ».

p. 68 : [...Nous] avons mis en évidence l'existence de sortes de théories d'action : d'un côté, celles qu'affichent les individus [(théories affichées, communiquées, professées, divulguées, explicites, (officielles - ndr), épousées, 'espoused theory' ou 'professed theories')...] ; de l'autre, leurs théories d'usage [(théories (officieuses - ndr), tacites, implicites, adoptées, pratiquées, encodées, engrammées ou 'theories-in-use')], les théories qu'ils utilisent en réalité. Nous n'imaginons pas que l'individu élabore et mette en pratique une théorie d'usage [...] différente de la théorie qu'il professe, ni qu'il ne soit pas conscient de la contradiction existant quand ces deux théories sont différentes. Cela a été pour nous une surprise considérable - étant donné notre idée de l'homme en tant qu'être capable de desseins - de découvrir souvent une divergence fondamentale, systématique, entre les projets qu'affichent l'individu et ceux qu'il met en œuvre. [...] Les individus développent des plans pour rester dans l'ignorance de cette divergence, et [...] ils font cela quand les problèmes sont embarrassants ou

*menaçants, c'est-à-dire au moment précis où il est capital de savoir apprendre efficacement (Argyris et Schön, 1974, Argyris, 1982).*

- ⇒ HD/E : Les individus évitent d'être conscients des écarts entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font pour éviter la remise en question. Dans la majorité des organisations, il y a un écart entre ce qui est dit et ce qui est fait pour apprendre, résoudre des problèmes, prendre des décisions, innover. Mais, les organisations n'ont pas conscience ou connaissance de cet écart.
- ⇒ HD/E : Les organisations souffrent du syndrome de Frankenstein : les individus créent une créature organisationnelle, faite de règles officielles conscientes (« théories professées / épousées ») et de règles officieuses inconscientes (« théories d'usage ») dont font partie les routines défensives), qui finissent par nuire à leurs créateurs. Les organisations souffrent du 'syndrome de Frankenstein' ou 'syndrome de Terminator'. Au sein de la même organisation, les individus créent intentionnellement des règles formelles (« théorie professée ou épousée »); mais ils créent en parallèle non-intentionnellement des règles informelles (« théorie d'usage ») avec des routines défensives qui vont progressivement prendre le dessus. Il s'agit en quelque sorte d'une théorie du 'glissement' informel des individus vers l'informel. Cela facilite un apprentissage « en simple boucle » : la correction des « comportements » (« stratégies d'actions » ou « paradigmes opérationnels »). Mais cela empêche un apprentissage « en double boucle » : le changement des « valeurs directrices » (« programmes maîtres » ou « normes fondamentales »). En conséquence, par rapport à l'évolution de l'environnement, l'organisation réagit ou pro-agit insuffisamment au point de nuire à son développement voire à sa survie.
- ⇒ HP : « L'Homme est un être capable de desseins » qui doit faire des 'dessins' pour favoriser leurs accomplissements. Cf. Klein, 1993, p. 140 : « The decision maker performs some conscious evaluation of the reaction, typically using imagery [(mental simulation of action)] to uncover problems prior to carrying it out. ».

*p. 70 : Relève d'une routine organisationnelle défensive toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver en embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes. Les routines organisationnelles défensives [...] interdisent l'apprentissage en double boucle et surprotègent l'individu et l'organisation. [...] Les routines organisationnelles défensives sont le fruit d'un processus circulaire autorenforcé : les théories de Modèle I des individus produisent des stratégies personnelles d'esquive et de dissimulation dont l'ensemble aboutit à une esquive et une dissimulation généralisées au niveau de l'organisation, ce qui, à son tour, renforce les théories d'usage individuelles.*

- ⇒ HD/E : Les individus se surprotègent en pratiquant « l'esquive et la dissimulation », des « routines défensives » qui empêchent « l'apprentissage en double boucle ».

*p. 71-72 : Chez l'individu, son appréciation de ses capacités, sa confiance et son amour-propre dépendent fortement de sa théorie d'usage de Modèle I et des routines organisationnelles défensives. [...] L'être humain est « habilement incompetent » (Argyris, 1986). [...] L'un des premiers messages à faire passer pour débiter la « rééducation » déclenchera vraisemblablement ces mêmes routines défensives que l'intervenant demande aux participants de changer. [...] Chez l'individu, les théories d'usage sont intériorisées au point d'être considérées comme allant de soi. Elles ont une existence tacite parce qu'elles sont utilisées avec adresse (skillfully). Nous disons d'un comportement qu'il est adroit ou habile quand il opère et produit sans effort apparent, automatiquement, presque à l'insu de l'intéressé. [...] Pour aider l'individu à reconnaître son « aveuglement habile » de Modèle I, l'intervenant doit utiliser les théories d'usage de Modèle II, lesquelles sont, au départ, des théories professées. [...] A la différence de ce qui se produit avec le modèle I, les comportements de Modèle II conduisent à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier [par des illustrations, confrontations et tests].*

p. 74 : *Quand un individu utilise un raisonnement constructif, il fournit des données assez directement observables permettant d'appréhender les fondements de la question soumise à son inférence, il rend toutes les inférences explicites et établit des conclusions de façon que les autres puissent tenter de les réfuter.*

- ⇒ HD/E : L'être humain est « habilement incompetent et aveugle de son incompetence » 'pour apprendre'.
- ⇒ HD : Il ne faut pas confondre une 'défense' avec une « routine défensive » : un individu peut et doit s'opposer au changement en défendant son point de vue selon « les théories d'usage de Modèle II » : en affrontant les « menaces et embarras », sans « esquive » ni « dissimulation », « avec illustration, confrontation et test ».
- ⇒ HD/M : Les individus dans les organisations doivent avoir une posture de scientifique en invitant leurs interlocuteurs à la « réfutabilité » ou « falsifiabilité » des points de vue qu'ils défendent (Cf. Popper).
- ⇒ HD/M : Les individus doivent « exprimer leurs pensées (idées) et sentiments (émotions) », les « étayer par des faits (exemples) » et « inviter les autres à les remettre en cause (contredire) ». On retrouve en résumé de la pensée d'Argyris une trilogie de principes scientifiques fondamentaux : la recherche d'exhaustivité, de validité et de réfutabilité.

p. 74 : *[...] L'échelle d'inférence est un modèle hypothétique des opérations de même nom. Un individu commence par faire l'expérience de certaines données assez directement observables, une conversation (degré 1). L'individu effectue alors des inférences quant aux significations véhiculées par les mots, ce qui souvent n'exige que quelques millisecondes (degré 2). Ensuite, il donne un sens aux actions que l'autre personne, selon lui, envisage (degré 3). Par exemple il peut lui attribuer des motifs et des causes. Ou bien il peut les évaluer, les trouver efficaces ou non. Finalement, ces attributions ou ces évaluations sont révélatrices de sa théorie d'usage en matière d'action efficace (degré 4).*

- ⇒ HD/P : Un « mouvement » (Popper) de traitement de l'information est extrêmement rapide. Argyris et Simon sont en accord concernant l'ultra courte durée (« quelques millisecondes ») d'un processus humain de traitement d'informations. Cf. Simon, 1977, 1980, p. 62 : « [...] Quand l'homme résout des problèmes, sa pensée est gouvernée par des programmes qui organisent des myriades de processus simples d'information (ou, si l'on préfère des processus de manipulation de symboles) en de complexes séquences organisées ». Cf. Simon et Newell 1971, p. 149 : « The system operates essentially serially, one-process-at-a-time, not in parallel fashion. Its elementary processes take tens or hundreds of milliseconds. ». Les processus humains de traitement d'informations sont séquentiels.
- ⇒ HD/M : L'individu fait des « observations » dont il tire des « inférences », interprétations, « attributions », « évaluations », suppositions, conclusions, décisions, en fonction de sa « théorie d'usage ». L'être humain sélectionne des éléments du réel, les interprète et prend des décisions en fonction de ses croyances (ou apprentissages antérieurs) ; l'être humain cherche naturellement à renforcer ses croyances lorsqu'il observe le réel ; les actions qui en découlent envoient des signaux au réel qui tendent à l'orienter dans la direction des croyances ; ce qui les renforcera encore davantage (Cf. l'« enaction » de Weick). On voit ce que l'on croit ; On ne croit pas ce que l'on voit. La réfutation (Cf. Popper) et la provocation (Cf. De Bono) sont des moyens d'échapper aux 'dictats rassurants' des croyances.

p.113, 117-119 : *Nous avons utilisé nos entretiens avec les directeurs et les observations réalisées durant plusieurs réunions pour élaborer un diagramme d'action [...]. Celui-ci décrit une configuration d'interdépendance entre les conditions directrices, les stratégies d'actions génériques et plusieurs ordres de conséquences contre-productives [ :] les conséquences pour la dynamique de groupe [...], les conséquences pour l'organisation [...], les conséquences pour la résolution de problèmes et la prise de décision.*

- ⇒ HD : L'apprentissage en double boucle sert la résolution de problèmes et la prise de décision.

p.114-115 : Diagramme d'action des directeurs : une configuration organisationnelle défensive : [...] Problèmes désagréables (embarrassants ou menaçants) et situations « brûlantes » -> Stratégies d'actions génériques : faire des attributions [(suppositions)] quant à la personnalité [, aux capacités] et aux motifs d'autrui ; [prédire] l'improbabilité des changements ; [rendre] les attributions invérifiables ; expliquer l'absence de vérification en blâmant autrui ou en invoquant la volonté de prendre soin d'autrui ; rendre toutes ces stratégies indiscutables ; rendre indiscutable l'indiscutabilité elle-même. -> Conséquences pour la dynamique de groupe [...] : défendre ses positions [...sans en] encourager [la contradiction par les autres]. -> passer de la pommade ; réclamer de la franchise et être contrarié quand les autres en font preuve [...] ; manifester une confiance limitée en l'efficacité du groupe ; mal résoudre ou ne pas résoudre les problèmes désagréables ; établir un pseudo-consensus [...] ; Ne pas chercher à voir sa part de responsabilité dans les erreurs. -> Conséquences pour l'organisation [...] : [...] faire [et faire part] de commérages ; [...] exercer des pressions, faire des tractations et constituer des États dans l'État ; Être fort [.] travailler dur, ne pas demander d'aide. Si l'on en offre, espérer qu'elle sera refusée. -> Conséquence pour la résolution de problèmes et la prise de décisions [...] : faire preuve de scepticisme et de cynisme quant à l'efficacité en matière de résolution de problèmes et de prise de décisions. [...] Conséquences pour le leadership, l'appartenance au groupe et l'implication [...] : [...] maintenir les stratégies d'action [...] ; prêter le flanc à la critique en agissant suivant les configurations organisationnelles défensives ; dissimuler le sentiment d'être manipulé ; s'accuser mutuellement de pratiquer des jeux politiques ; se sentir injustement critiqué ; se focaliser sur le court terme ; prendre de la distance à l'égard des problèmes désagréables [...] ; mettre l'accent sur le client ; s'user au travail.

⇒ HD : Une « configuration organisationnelle défensive » entraîne des dysfonctionnements dans les pratiques intellectuelles et relationnelles selon une 'cascade descendante et ascendante', qui réalimente la « configuration organisationnelle défensive » et nuit à un « apprentissage en double boucle ». Pour les « organisations défensives », il y a une « simple boucle d'apprentissage » qui s'auto-renforce.

p. 229, 244, 246-247 : Même si des individus ont appris des théories d'usage de Modèle II, ils peuvent se mettre en colère [...]. [...] L'intervenant [dit à John] : Cela crée une double contrainte pour Bill. S'il reste bouche cousue, tu te mets en colère. S'il ne te cache rien, tu deviens furieux. [...John] me dit qu'il était meurtri et furieux, et il me demanda de l'aider à éviter les actes contre-productifs. Il reconnaissait [...] qu'il allait se mettre en colère, qu'il ne pouvait éviter de donner libre cours à ses sentiments et qu'il risquait de le faire de façon négative. [...] Les individus peuvent utiliser notre approche pour exprimer des sentiments comme la colère, alors qu'en pareil cas, l'effet final du Modèle I (la catharsis) est contre-productif. Un jour où l'autre, il se peut que John soit en mesure de dire, utilisant le modèle II dans une situation analogue, qu'il est en colère, qu'il se rend compte que sa colère peut aller dans le sens de l'apprentissage [...], qu'il prie donc les autres de faire preuve d'un peu de patience [...] Quand, dans des discussions, les acteurs suivent des théories d'usage de modèle II, ils encouragent l'expression des sentiments, même des plus vifs. Si ces sentiments s'expriment sous des formes qui paralysent la solution des problèmes, les participants doivent alors le comprendre – ce qui ne signifie pas l'admettre. [...] John [...] savait [...que s'il] donnait libre cours à ses émotions [...] cela n'allait pas aider à résoudre le problème.

⇒ -HD : Parce que (et non « même si ») « des individus ont appris des « théories d'usage de Modèle II », ils doivent (et non « ils peuvent ») « se mettre en colère » lorsqu'il la ressent. En effet, c'est le « Modèle I des théories d'usage » qui constate « la suppression des sentiments » ; ce qui contribue à « un apprentissage restreint en simple boucle ». Et c'est le « Modèle II » qui encourage à exprimer les sentiments (puisqu'il ne les supprime pas). Il n'est donc pas question de « supprimer l'expression des sentiments », mais il est question au contraire d'encourager l'expression des sentiments telle que la colère, et du mépris le cas échéant. La question reste à approfondir concernant la manière de gérer la colère en tant

qu'émetteur et récepteur : Quelle intensité, fréquence, durée et tonalité tolérer ? Comment y faire face et y répondre ? Quelles autres modalités ou quelles modalités plus précises utiliser mise à part les stratégies ou tactiques suivantes ?... La colère peut-être un comportement défensif ou constructif si elle est modérée.

. Exprimer ses idées et sentiments ou émotions avec une certaine modération (cf. Hypothèses déduites suite aux citations complétées de Moingeon B. et Ramanantsoa B., 2003, concernant Argyris, p. 310, 312) ;

. Donner les détails de son raisonnement (des faits, des exemples jusqu'à la conclusion) ;

. S'exprimer en son nom ou citer précisément les autres (si l'on cite un tiers, les en informer ou faire comme s'ils étaient présents au moment de la citation) ;

. Inviter les autres à réfuter ou contredire nos propos ;

. Reformuler les idées et sentiments des autres ;

. Demander confirmation de l'exactitude de la reformulation ;

. Exprimer à l'autre qu'il a le droit et même le devoir d'exprimer ses idées et sentiments ;

. Exprimer à l'autre qu'on le comprend (si tel est le cas) ;

. Tolérer autant que possible l'expression des idées et sentiments de l'autre ;

. Exprimer à l'autre le besoin de 'modérer' le niveau ou la forme d'expression de ses sentiments (fréquence, intensité, tonalité, durée), car ce niveau nous insupporte et nous avons le droit de ne pas le supporter.

. Avertir (plusieurs fois) l'autre de la conséquence positive s'il 'modère' le niveau ou la forme de l'expression de ses sentiments (continuation du dialogue et de la recherche de solution dans l'intérêt général,...), et des conséquences négatives (interruption de l'entrevue, sanctions...)

. Remercier l'autre s'il accepte de 'modérer' le niveau ou la forme d'expression de ses sentiments ;

. Passer des menaces à l'exécution des sanctions (non-physiques, cf. supra) si l'autre n'accepte pas de modérer le niveau ou la forme d'expression de ses sentiments.

Citation de Crainer (1998) concernant Argyris et Schön :

p.21 : *Argyris and Schön's 'Organizational Learning' appeared in 1978. [This book] grew out out of Argyris and Schon's 1974 book, 'Theory in Practice'.*

⇒ HD : Le concept d'apprentissage en simple et double boucle et son célèbre schéma a été popularisé à partir des années 70.

p.22-23 : *Model 1 organizations are characterized by what Argyris and Schön [(1978)] label 'single-loop learning' ('when the detection and correction of organizational error permits the organization to carry on its present policies and achieve its current objectives'). In contrast, Model 2 organizations emphasize 'double-loop learning' which Argyris and Schön describe as 'when organizational error is detected and corrected in ways that involve the modification of underlying norms, policies, and objectives'. [...] 'Most Organization do quite well in single-loop learning but have great difficulties in double loop learning'. [...] 'Those members of the organization that many assume to be the best at learning are, in fact, not very good at it' [(Argyris, 1991)].*

⇒ HD : « Les Organisations de Modèle 1 sont caractérisées par [un] 'apprentissage en simple boucle' ('quand la détection et la correction des erreurs organisationnelles permettent à l'organisation de mener ses politiques actuelles et atteindre ses objectifs courants'). En revanche, Les organisations de Modèle 2 mettent l'emphase sur 'l'apprentissage en double boucle' [ :] 'les erreurs organisationnelles sont détectées et corrigées de façons à entraîner la modification des normes, politiques et objectifs sous-jacents'. [...] 'La plupart des organisations apprennent assez bien en simple boucle mais ont de grandes difficultés à apprendre en double boucle' [(Argyris et Schön, 1978)]. [...] Les membres d'une organisation

qui sont nombreux à prétendre être les meilleurs en matière d'apprentissage ne sont, en fait, pas très bons [(Argyris, 1991)]. » (tdr).

p. 23 : *In addition, Argyris et Schön [(1978)] propose a final form of learning [...]. This is 'Deutero-learning' which they describe as 'inquiring into the learning system by which an organization detects and corrects its errors'.*

⇒ HD : « Argyris et Schön proposent une forme finale d'apprentissage. C'est le 'Deutero-Apprentissage' qu'ils décrivent comme 'l'enquête sur le système d'apprentissage par lequel par lequel une organisation détecte et corrige ses erreurs. »

Citation de Moingeon et Ramanantsoa (2003) concernant Argyris :

p. 9-14 : *[...] Savoir pour agir s'inscrit dans la lignée des travaux initiés par Kurt LEWIN, alliant recherche et intervention sur le terrain. [...] L'ensemble de l'œuvre de Chris ARGYRIS reflète cette volonté d'agir, d'apporter des solutions, de résoudre des problèmes.*

⇒ HM : Nous souhaitons « allier recherche et intervention ». Nous avons la volonté « d'agir, d'apporter des solutions, de résoudre des problèmes ».

p. 9-14 : *[...] La compétence que Savoir pour agir invite à acquérir est une variable clé dans l'utilisation des autres ressources, capacités et compétences de l'organisation [variables internes pouvant servir de bases à la constitution d'un avantage concurrentiel]. [...] Dans les années 70, Chris ARGYRIS a élaboré avec Donald SCHÖN une théorie de l'apprentissage organisationnel [... qui] sert de cadre général à Savoir pour agir. L'objectif principal consiste à combattre les routines défensives qui apparaissent dans toute organisation et qui font obstacle au changement et à l'apprentissage. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient « apprenante » : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes.*

⇒ HD/E : « L'objectif principal consiste à combattre les routines défensives qui apparaissent dans toute organisation et qui font obstacle au changement et à l'apprentissage [en double boucle]. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient « apprenante » : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes. »

⇒ -HD : Les « routines défensives » peuvent être coûteuses pour l'organisation alors qu'elles peuvent être bénéfiques pour les membres de l'organisation qui souhaitent faire carrière en protégeant leur poste.

p. 9-14 : *Chris ARGYRIS [fait la distinction entre] théorie professée et théorie d'usage, entre théories d'usage de Modèle I et de Modèle II, entre apprentissage en simple [Modèle I] et en double boucle [Modèle II]. [Il décrit] ce qu'est une échelle d'inférence, les notions de causalités intentionnelles et schématiques [...], la place des sentiments [...], la collecte de données dont l'objectif est d'identifier les explications causales, [la préparation et la conduite des entretiens], la façon dont les informations peuvent être organisées sous forme d'un diagramme d'action. Selon ARGYRIS, il est possible de juger de l'efficacité de la recherche-action en mesurant jusqu'à quel point les dirigeants sont [...] prêts à débattre de sujets constituant jusqu'alors des indiscutables [(tabous, ndr)], et dans quelle mesure ils sont à même d'y apporter des solutions.*

⇒ HD/M : « Il est possible de juger de l'efficacité de la recherche-action en mesurant jusqu'à quel point les dirigeants sont [...] prêts à débattre de sujets constituant jusqu'alors des indiscutables (tabous). »

⇒ -HD : La franchise est un facteur clé de succès « d'apprentissage organisationnel en double boucle », mais un facteur clé d'échec professionnel pour l'individu subalterne qui la pratique isolément, sans appui réel de sa direction.

⇒ HS : causalité intentionnelle, délibérée ou naturelle, émergente.

p.9-14 : *[...Selon ARGYRIS :] Le savoir actionnable doit être utilisable par les praticiens et son utilisation doit permettre de le mettre à l'épreuve [lors de séances de discussions notamment] afin de*

*tester la qualité de la théorie qui l'a produit. [...] Les concepts de causalité utilisés traditionnellement par les chercheurs doivent être complétés par celui de causalité intentionnelle. ARGYRIS dénonce les effets pervers entraînés par les distinctions entre recherche fondamentale et recherche appliquée, entre connaissance savante et activité de conseil. Selon lui, ces distinctions n'ont plus lieu d'être. Elles constituent en fait des illustrations des routines défensives des chercheurs.*

⇒ HM : Le cloisonnement entre « recherche fondamentale » et « recherche appliquée » est néfaste.

⇒ HM : Le rejet de la nouveauté ou de la différence ne doit pas se faire par réflexe et pulsion mais par essai et réflexion.

*p. 295-297 : [Il y a une] grande variété de définitions [de l'apprentissage organisationnel] : création et modification de routines, acquisition de connaissances utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces, capacité à donner du sens et à interpréter, détection et correction d'erreurs, etc.*

⇒ HD/E : Il faut modifier la manière dont les individus apprennent à raisonner pour créer des entreprises performantes.

⇒ -HD : L'apprentissage organisationnel est une fin insuffisante s'il ne s'accompagne pas de performance mesurable.

*p.307 : C'est en aidant les membres des organisations à changer la manière dont ils raisonnent, en leur facilitant l'apprentissage d'un raisonnement constructif et non défensif que l'intervenant pourra contribuer à rendre l'organisation apprenante.*

⇒ HD : Les « raisonnements défensifs sont néfastes, par opposition aux raisonnements constructifs qui sont profitables.

⇒ HD/E : Les routines en général, qu'elles soient défensives ou d'un autre genre, sont nuisibles si elles ne sont pas revues et éventuellement corrigées (« toilettées » selon Savall, 2010, p. 27) à intervalle régulier.

⇒ HE/P : Il faut proposer des options supplémentaires de « raisonnements » ou Stratégies de Décision aux dirigeants, qu'ils pourraient librement ajouter ou substituer à leurs routines mentales existantes. C'est l'objet de notre modèle-outil.

*p. 310 : Présentation de la théorie d'usage de Modèle I :*

*[(plus ou moins consciente, intentionnelle, volontaire)]*

*- Valeurs directrices*

*[(deuxième niveau, croyances, attitudes, objectifs supérieurs, normes fondamentales, structures organisationnelles, causes véritables, causes profondes, théories d'action, théories sous-jacentes, variables dominantes, programme maître, schéma-maître, valeurs clés, valeurs directrices, structures organisationnelles, 'governing values')]* :

*. [Contrôler unilatéralement l'objectif (fixation et réalisation) et] réaliser [absolument, à tout prix, coûte que coûte, ndr] l'objectif fixé*

*[(ne pas changer d'objectif en cours de route)] ;*

*. Maximiser les gains, Minimiser les pertes*

*[(insister sur ses réussites et minorer ses échecs, chercher à gagner et à ne pas perdre, influencer et ne pas être influencé, ne pas changer d'avis)] ;*

*. Supprimer les sentiments négatifs*

*[(réprimer, refouler l'expression des émotions négatives, mécontentements, frustrations, colères, manque de respect,...)] ;*

*. Etre [(paraître)] rationnel*

*[(être dépassionné)] ;*

*- Stratégies d'actions*

*[(comportements, paradigmes opérationnels)] :*

*Défendre, évaluer, attribuer...*

*[(présupposer, préjuger, inférer (des liens de causes à effet) interpréter, postuler, étiqueter, reprocher / blâmer / critiquer (les autres, par derrière, sans exemple, sans autoriser la réfutation), commérer, faire un plaidoyer / prôner / promouvoir / convaincre / persuader / alléguer (à tout prix), se polariser, s'acharner, camper (sur ses positions), retenir (rétention d'information), ne pas rendre public / transparent / privatiser (l'information), (auto)censurer, flouter, protéger l'autre ou ses arrières, mentir (pieusement), ne pas faire de vague, compatir / sympathiser / être courtois / être diplomate / être bienveillant / être civilisé / ne pas blesser / ne pas vexer / ne pas facher, (excessivement, faussement ou en apparence), amadouer, être complaisant, passer la pommade (ndr), faire des faux-semblant (ndr), parler derrière les personnes concernées (n.d.r), dissimuler, esquiver, atténuer (les différends), étouffer (les problèmes), exagérer, paraître fort (non vulnérable), être ambiguë, être incohérent, se contredire (non explicitement), brouiller / mixer (les messages), créer des doubles contraintes (injonctions contradictoires indiscutables, ndr) distorsionner (l'information), tromper, avoir des tabous, camoufler, intellectualiser ou abstraire (excessivement), stéréotyper / généraliser (excessivement), cacher (ses intentions), sauver la face (excessivement), être calculateur, descendre (l'autre), marquer des points, revendiquer (la propriété d'une tâche), réglementer, protéger (les autres et soi-même unilatéralement ou excessivement), relâcher la pression / arrondir les angles (excessivement, faussement ou en apparence), être indirect (poser des questions indirectes), s'accorder (excessivement, faussement ou en apparence), être victorieux (vs. être vrai), jouer (pour gagner vs. faire avancer le débat)]*

*sans illustration, sans confrontation, sans test*

*[(sans exemple, sans discutabilité, avec indiscutabilité et indiscutabilité de l'indiscutabilité, sans essai de réfutation)] ;*

*- Conséquences :*

*. Incompréhensions*

*[(les camouflages n'échappent pas à la perspicacité des autres, perception par autrui des jeux défensifs : d'incohérences, d'ambiguïtés, de paradoxes, contradictions, de la crainte de se montrer vulnérable, de la retenue des émotions, de l'obsession ou de l'indifférence à autrui)] ;*

*. Processus auto-réalisateurs*

*[(prophéties qui s'auto-réalisent, inférence de prédictions pessimistes auto-induisant des paroles (ou silences) et des actes (ou immobilités), qui induisent la réalisation de la prédiction (ndr))] ;*

*. Processus auto-justificateurs*

*[(raisonnement bouclant sur lui-même, logique autoréférentielle, téléologique (ndr), autoverrouillage, cercles vicieux)] ;*

*[(Renforcement des valeurs et stratégies défensives auprès des personnes qui perçoivent ces informations : méfiance, défiance, soupçon, cynisme, conformisme, absence de prise de risque, engagement de façade, rivalité, feed-back distorsionné, rigidité, frustration, engluement, sentiment d'impuissance, résignation, pessimisme, doute, colère)] ;*

*. Erreurs en cascade*

*[(incompréhensions en cascade (ndr))] ;*

*p. 312 : Présentation de la théorie d'usage de Modèle II :*

*[(généralement théorie professée, épousée mais non-appliquée)]*

*- Valeurs directrices :*

*. Faire des choix informés*

*[(libres, en connaissance de cause)] ;*

*. Disposer d'une information valide*

*[(validable, réfutable)] ;*

*. Contrôler la mise en œuvre pour repérer et corriger les erreurs*

*[(en permanence et en groupe, de façon partagé, avec une responsabilité individuelle)] ;*

*[Engagement interne personnel face aux choix, co-responsabilisation (ndr)] ;*

*- Stratégies d'action :*

*Défendre, évaluer, attribuer avec :*

. *illustration*

*[(spécifier, clarifier, révéler pensées et émotions)] ;*

. *confrontation*

*[des points de vues et émotions] ;*

. *test*

*[(enquêtes (transparentes, ndr), investigations publiques, données observables, faits, réfutation, réfutabilité)]*

*[(adopter une position tout en acceptant qu'elle soit soumise à l'enquête, rendre publique les conflits privés, être franc, être honnête, être sincère)]*

*[(protéger les autres si nécessaire de manière concertée)] ;*

- *Conséquences :*

. *Réduction des comportements défensifs*

*[(augmentation de la prise de risque)] ;*

. *Interruption des processus auto-justificateurs et auto-réalisateurs ainsi que des erreurs en cascade ;*

*[. résolution de problèmes efficace]*

- ⇒ -HD : Ces présentations du Modèle I et II sont composées à la base des citations de Moingeon B. et Ramanantsoa B. (2003, p. 310, 312) concernant Argyris, complété par des mots clés d'Argyris et Schön (1996, 2002, p. 109-198, 246), d'Argyris (2002, p. 212-217), d'Argyris (2000, p. 76-78) et nos mots clés (indiqué par la mention 'ndr' : note du rédacteur). L'objectif est de mettre davantage en lien les Modèles I et II avec leurs développements ou détails qui nous semblent dispersés.
- ⇒ -HD : Argyris aurait dû expliciter davantage certains points qui peuvent paraître incohérents avec « la valeur directrice 'supprimer les sentiments négatifs' du Modèle I d'apprentissage restreint » :
- . « Critiquer, reprocher, blâmer (les autres),... » : Au premier abord, ces stratégies nous semblent être des « sentiments négatifs » exprimés ; mais on comprend mieux la cohérence d'Argyris, si on les considère comme des avis exprimés' avec des « sentiments négatifs » 'non-exprimés'.
- . « Être bienveillant, courtois, civilisé, compatissant, sympathique... » : Au premier abord, ces stratégies nous semblent être des « sentiments positifs constructifs » ; mais on comprend mieux la cohérence d'Argyris, si l'on précise que ces stratégies d'actions sont défensives lorsqu'elles sont exprimées 'faussement', 'exagérément' ou 'en apparence'.
- . L'expression de la « colère » ou du « mépris » : Au premier abord, cette stratégie nous semble être défensive (bien que non-inclues dans le Modèle I) ; mais on comprend mieux la cohérence d'Argyris, si l'on précise que les sentiments doivent s'exprimer avec une certaine retenue (pour favoriser un « apprentissage de Modèle II en double boucle »). L'intention doit être « constructive » et l'intensité modérée (en décibel, fréquence et durée par exemple), afin de permettre à autrui d'exprimer également sereinement ses idées et sentiments.
- ⇒ HS : conscience ; franchise, honnêteté, ouverture ; expression ; transparence ; libéré, extériorisé ou caché, contenu, retenu, intériorisation ; dialogue ; trace, traçable, traçabilité ; exemple ; test, vérification ; remise en cause ; refus ou tolérance ; émotion, sentiment ; théorie professée, épousée ou d'usage ; intention, volonté ; valeur directrice, deuxième niveau, croyance, attitude, objectif supérieur, norme fondamentale, structure organisationnelle, cause véritable, cause profonde, théorie d'action, variable dominante, programme maître, schéma-maître, valeur clé, valeur directrice ou stratégie d'action, comportement, paradigme opérationnel ; théorie affichée, communiquée, professée, divulguée, explicite, officielle, épousée ou théorie d'usage, officieuse, tacite, implicite, adoptée, pratiquée, appliquée, encodée, engrammée ; choix informé, libre, en connaissance de cause ; information valide, réfutée ; contrôle de mise en œuvre ; repérage et correction d'erreurs ; en permanence ; en

groupe, de façon partagée ; avec une responsabilité individuelle, engagement interne personnel face aux choix ; co-responsabilisation ; illustration ; spécification ; clarification ; révélation, confrontation des pensées et émotions ; enquête, investigation publique ; transparence ; donnée observable, fait ; prise de risque ; processus auto-justificateurs (non) et auto-réalisateurs (non) ; erreur en cascade.

Citation de Pedon (2006) concernant Argyris :

*p. 1419-1420 : Argyris propose initialement un modèle d'intégration des individus dans les organisations. Ce modèle appelé « continuum immaturité-maturité », permet de décrire, en sept couples de variables, l'évolution de la personnalité au travail [ : état de passivité / activité [...] ; état de dépendance / indépendance [envers les autres] ; comportements limités / variés [...] ; intérêts superficiels [et changeants] / profonds [et durables] [...] ; vision de court / long terme [(perspective temporelle présent, passé et futur)] ; position subordonnée / égale / supérieure [par rapport aux autres] ; manque de conscience de soi / conscience et contrôle de soi [...]. Les individus évoluent avec l'âge à l'intérieur de ce continuum dont les bornes caractérisent d'un côté, un comportement immature ou infantile et, de l'autre côté, un comportement mature ou adulte.*

⇒ HP : Notre modèle-outil propose des Stratégies de Décision sous la forme de « continuum » entre deux « bornes » (dialogique).

⇒ HS : continuum ; immaturité-maturité ; état de passivité / activité ; état de dépendance / indépendance [envers les autres] ; comportements limités / variés ; intérêts superficiels [et changeants] / profonds [et durables] ; vision de court / long terme [(perspective temporelle présent, passé et futur)] ; position subordonnée / égale / supérieure [par rapport aux autres] ; manque de conscience de soi / conscience et contrôle de soi.

*p.1420 : [Argyris (1964) fonde un modèle] sur le concept d'énergie psychologique et proposé alors par les psychologues. Argyris considère que l'énergie psychologique des individus, liée à l'estime de soi, sera d'autant plus forte qu'ils connaîtront le succès psychologique (les individus atteignent les objectifs et les « défis » qu'ils se sont fixés) avec pour conséquence un développement de leur compétence, définie comme l'aptitude à résoudre les problèmes avec une dépense minimale d'énergie, et au bénéfice de l'efficacité organisationnelle. ».*

⇒ -HD : Nous intégrons la notion 'd'énergie humaine' qui comprend une « énergie psychologique » ainsi qu'une énergie physique dans notre évaluation de la performance du processus de décision (processus de résolution de problèmes) (cf. Savall, cf. March). Car, premièrement, le processus de décision peut comprendre de la réflexion (dépense d'énergie psychologique) et de l'action (dépense d'énergie physique) pour s'informer et échanger des idées (ex. : déplacements, discussions, utilisation de matériels,...). Deuxièmement, même si un processus de décision se réalise sans action, uniquement par réflexion, cela peut affecter la capacité physique restant disponible (fatigue physique après effort cérébral). Dans tous les cas, selon nous, la performance du processus de décision se mesure par une dépense minimale de temps, d'argent, d'énergie humaine physique et psychique. (cf. le retour sur investissement du processus de décision que nous développons avec notre étude de Savall).

Citation de Plane (2014) concernant Argyris :

*p. 44 : [Argyris] développe l'idée qu'une organisation efficace doit [...] utiliser toutes les ressources dont elle dispose, en particulier l'énergie humaine [...] qui a pour principale composante l'énergie psychologique qui peut se développer sous la confiance et propose le concept de succès psychologique.*

⇒ HD : « L'énergie humaine » composée de « l'énergie psychologique » est une « ressource » du processus de décision notamment. Nous prenons en compte l'énergie humaine dans notre évaluation du processus de décision.

## ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES NEUROPSYCHOLOGUES (AQNP) [Sciences Cognitives]

Citation de l'AQNP (2014) :

*Les fonctions cognitives sont les capacités de notre cerveau qui nous permettent notamment de communiquer, de percevoir notre environnement, de se concentrer, de se souvenir d'un événement ou d'accumuler des connaissances.*

[...les fonctions cognitives comprennent :]

- l'attention...

⇒ HS : attention, attentif, alerte, concentration ou dispersion, distraction ; maintien, continuation, duration ; partage ; simultanéité ou succession ou concomitance.

- les fonctions exécutives [...réfèrent notamment] à la capacité à utiliser des stratégies efficaces...

⇒ Hp : Nous utilisons des « stratégies » de décision.

⇒ HS : fonction cadre, exécutives, contremaître, chef d'orchestre, coordination ; organisation, planification, priorisation, anticipation, prévision ; inhibition, résistance, filtre, frein ; flexible, adaptation ; jugement, évaluation, choix, décision ; autocritique, autoévaluation, conscience (de ses forces et faiblesses).

- les fonctions intellectuelles...

⇒ HS : intelligence, intellectuel, raison, verbalisation.

- les fonctions visuo-spatiales :

⇒ HS : perception (espace, distance, angle, direction, orientation, déplacement).

- les gnosies...

⇒ HS : reconnaissance (des objets par les sens), sensation.

- le langage...

⇒ HS : langage, réceptif ou expression, expressif ; lire, écrire.

- la mémoire épisodique ou contextualisée [...] la mémoire sémantique (culture générale et vocabulaires) [...] la mémoire procédurale (automatisées par la pratique) [...] la mémoire de travail (immédiate dans le temps présent)...

⇒ HS : mémorisation, (en)codage, enregistrement, stockage, consolidation (à court ou long terme) ; récupération, remémoration (en rétrospective ou prospective) ; automatisation, procédure ; contextualisation.

- les praxies : capacités à exécuter des mouvements simples (praxies idéomotrices), dessiner et construire des objets (praxies constructives)...

⇒ HS : mouvement, dessin, construction.

- Vitesse de traitement de l'information...

⇒ HS : rythme, accélération, ralentissement, vitesse de traitement de l'information.

## AVERILL James R. [Rationalité]

Citation d'Averill (2002) :

*[...] Chacun peut parvenir à donner du sens à son travail, à transformer la tâche la plus banale en un défi, et à apprécier la valeur d'un travail bien fait – à condition d'adopter la bonne attitude. Cet aspect a été clairement mis en évidence par Csikszentmihalyi (1990) dans son analyse de ce qu'il nomme le « flow », une expérience esthétique se produisant lorsque les qualités d'une personne se conjuguent avec les défis de la tâche à accomplir.*

⇒ HP : Notre modèle-outil qui prend schématiquement la forme d'un Grand 8 vise également à représenter le « flow » de Csikszentmihalyi.

⇒ HS : sens, valeur au travail ; défi de la tâche ou banalité ; qualité d'une personne.

## AZNAR Guy [Rationalité – Techniques]

Citations d'Aznar (2005) :

*Produire et gérer les idées...*

- ⇒ HS : produire, trouver, créer ; oser ; proposer ; (idées) floues, partielles, non-finies ; gérer ; transformer ; stocker, mémoriser ou oublier ; mettre en œuvre, appliquer,...

*Entre l'imaginaire, le rêve, le désir, les idées désordonnées... Et la réalité, les contraintes objectives,...*

- ⇒ HS : Imaginer, rêver, désirer ; désordonner ou ordonner ; réaliser ; (se) contraindre ; objectiver ; être terre à terre.

*Les groupes de créativité...*

- ⇒ HS : (se) grouper ou être seul, (se) dégrouper.

*Le langage associatif : [...] Associer des mots [...] Associer des images [...] Associer des idées [...]*

*Les anciens Grecs avaient déjà posé les trois règles de l'association : la contiguïté, la similitude, le contraste...*

- ⇒ HS : associer (des mots ou idées ou images ou sons ou sensations) (d'univers/ensembles) identiques ou similaires ou différents ou contraires, opposés, inverses)
- ⇒ HS : viser (des objectifs) (identiques ou similaires ou différents ou contraires) opposés, inverses).
- ⇒ HS : (chercher) les points communs, similitudes ou différences ou opposés, contraires, inverses...

*La Suspension de jugement*

- ⇒ HS : (ne pas) juger, suspendre le jugement

*La première étape de la créativité est la divergence [...] La deuxième étape est la convergence.*

- ⇒ HS : s'éloigner, diverger, associer-produire ou converger, croiser, associer-classer, prioriser, choisir, sélectionner

*L'imprégnation avec sa tête et son corps...*

- ⇒ HS : s'imprégner, rentrer dans le problème, être le problème, se mettre dans la peau, se mettre à la place de, mimer, imiter, corporaliser ; formuler, reformuler ; questionner, poser le problème sous la forme de question, problématiser ; faire du hors sujet ; non-dit, caché, cacher ou révéler ; être progressif, être rapide ; provoquer, provocation, être aberrant,...

*Famille technique 1. Les techniques de détour : la décomposition du mouvement créatif...*

*[...] Techniques de déformation...*

*Étape 1 : Établissez la radiographie du problème, décomposez-le...*

*Notez toutes les composantes du problème...*

*Listez les éléments du problème, les fonctions, le contexte...*

- ⇒ HS : radiographier, décomposer ; noter, lister ; fonction, objectif, 'objectifier'

*Étape 2 : Bombardez le problème, cassez le...*

*Sous un angle déformant, démolisseur...*

- ⇒ HS : bombarder ; casser, démolir ; déformer, agrandir, diminuer ; combiner, économiser ; isoler ; supprimer ; contredire ; remonter vers l'abstrait, abstraire ; descendre vers le concret, concrétiser ; poser la question 'pourquoi ?' ou 'comment ?' ; se mettre à la place de personnages (célébrités, héros, enfants, extra-terrestres...) ; dessiner ; couper ou coller.

*Osborn a proposé une liste de questions [...] regroupées ensuite sous l'acronyme SCAMPER...*

- ⇒ HS : substituer ; changer ; combiner ; adapter ; modifier ; magnifier ; produire ; éliminer ; épurer ; renverser

*Technique de rencontres forcées...*

*Le concept de « bissociation » (Arthur Koestler, 1964) : [...] Distinguer nettement entre [...] les processus associatifs élémentaires [...] et le « bon novateur » qui, en reliant soudain des systèmes de référence jusqu'alors séparés, nous fait vivre le réel sur plusieurs plans à la fois. [...] Lorsque deux*

*systèmes de référence éloignés, ayant deux codes différents interfèrent, il se produit un choc : soit une collision aboutissant au rire, soit une confrontation qui va donner lieu à une création. [...] Trois modes de 'bissociation' : les matrices aux allures semi-rationnelles ; les arbres à idées, basées sur une connexion avec des associations lointaines ; les rencontres avec le hasard.*

- ⇒ HS : (utiliser des) matrices (à plusieurs dimensions) ; arbres, cartes mentales ; (associer des éléments) au hasard (ouvrir le dictionnaire ou un livre au hasard) ; (associer des éléments) proches ou lointains (cf. supra : Le Langage Associatif).

*Les techniques projectives...*

*L'identification, la projection sur un support, les projections externes...*

*projection de [et/ou projection du problème dans des] photos abstraites, dessins [réalisées par les participants], pages de magazines, encyclopédies, lieux...*

- ⇒ HS : projeter (le problème sur un support), s'identifier à une personne ou une chose qui pose problème ou qui pourrait expliquer ou résoudre le problème ; s'imprégner (cf. supra : L'Imprégnation) ; images de magazines/d'encyclopédies ; concrétiser, matérialiser ; lieux inédits...

*Les techniques oniriques...*

- ⇒ HS : rêver ou cauchemarder (cf. supra : Entre l'imaginaire...) ; scénariser, écrire/dessiner des scénarios (du futur) (idéal ou pire).

*Les techniques graphiques et corporelles...*

- ⇒ Dessiner ; critiquer ; suggérer ; coller ; sculpter ; totem ; oracle (virtuel) (à qui demander des idées) ; photographier.

*Famille technique 2. Les techniques analogiques : un déplacement du problème...*

*Il s'agit, par ce mécanisme, de mettre en parallèle des faits, des connaissances ou des disciplines différentes [...] La source d'analogies directes la plus riche est la biologie... (Gordon, 1965).*

*Synectique est un mot inventé par Gordon à partir des racines grecques [...] qui signifie « combinaison d'éléments apparemment hétérogènes ».*

*La Synectique est une méthode [de production d'idées] qui aurait pu s'appeler « l'analogique ».*

*Alors que le brainstorming désigne « tempête de cerveau » [...] qui va générer [rapidement] des idées [en grand nombre] à la suite d'une chaîne associative aléatoire La synectique suit une procédure méthodique éventuellement au ralenti pour organiser une exploration de territoires de références.*

- ⇒ HS : analogie spatio-temporelle, déplacer (le problème) (dans un autre espace/temps) ; analogies logiques, rationnelles (problèmes analogues avec solutions connues) ; analogies intuitives, insolites, incongrues ; (s') amuser, ludique ; métaphores ; plaisir ; analogie fonctionnelle (fonction analogue).

*Famille technique 3 : Le Brainstorming : Un mitraillage tous azimuts de la cible*

*Le brainstorming est le nom donné par Alex Osborn à une technique de recherche d'idées qu'il a inventée en 1938.*

- ⇒ HS : suspendre le jugement ; associer les uns sur les autres ; quantité ; laisser ou obliger (Cf. De Bono) l'expression (de la folie) ; associer librement ou 'directivement' ; exprimer des idées floues, non-finalisées, mal formulées ; post-it.

*Famille technique 4 – La pensée latérale...*

*La pensée latérale est un détour contrôlé [(Cf. De Bono)].*

*Famille Technique 5 – La théorie TRIZ.*

*S'inspirer des principes des inventeurs pour résoudre les contradictions techniques...*

*Cette méthode a été élaboré par Guenrich Altshuller, jeune sous-lieutenant de marine qui écrivit un jour à Staline, en 1948 [...] : « n'importe quel ingénieur pouvait facilement résoudre des problèmes [...] par une démarche systématique. ».*

*TRIZ [est l'acronyme de] Theorya Réchényia Izibretatskikh Zadatch. Ce qui signifie : « Théorie de la résolution des problèmes d'innovation ». [...] Au lieu d'étudier les mécanismes du cerveau inventif et la psychologie de la créativité [(l'intérieur des têtes, en amont) ...] Altshuller [...se penche] sur les*

*résultats [...] : les brevets d'invention [...] la production inventive, en aval. [...] Altshuller [(Seredenski, Altshuller, 2004)] a considéré 200.000 brevets d'invention [...] en cherchant à détecter quels mécanismes avait utilisé l'inventeur. [...] Les inventeurs de brevet ont un mode de raisonnement relativement similaire... [...] Malgré la diversité apparente des inventions, les chemins qui ont conduit à la découverte sont peu nombreux : seuls 40 « principes d'invention » ont été mis en évidence. TRIZ a pour fonction de guider le chercheur d'idées nouvelles [à travers] l'un de ces chemins en utilisant un [ou plusieurs] des 40 principes. [...] Le nombre de mécanisme inventif est limité et transférable. [...] La dialectique de la contradiction [ou paradoxe] est au cœur de la théorie TRIZ. [...] Les 40 principes servent à résoudre les contradictions techniques. [Chaque principe comporte un nom pour l'intitulé :] 1. Segmentation, 2. Extraction, 3. Qualité, 4. Asymétrie, 5. Groupement, ... ; [et des verbes à l'infinitif suivis de détails pour mettre en œuvre le principe] : diviser..., extraire..., transformer..., remplacer...]. [...] Les règles de base de TRIZ : Pas de compromis. Viser l'idéal. Partir des fonctions. Économiser les ressources.*

- ⇒ HE/P : Il est possible de créer une méthode TRIZ d'aide à la résolution de problèmes à l'usage du manager. TRIZ est une méthode générale de résolution de problèmes techniques d'ingénierie ou d'innovation. Nous ambitionnons que notre modèle-outil devienne une méthode TRIZ pour résoudre des problèmes divers et variés de management. « Malgré la diversité apparente des inventions [(solutions ou décisions)], les chemins qui ont conduit à la découverte sont peu nombreux : seuls 40 « principes d'invention » [(Stratégies de Décisions)] ont été mis en évidence. [Notre modèle-outil comme] TRIZ a pour fonction de guider le chercheur d'idées nouvelles [à travers] l'un de ces chemins en utilisant un [ou plusieurs] des 40 principes. [...] Le nombre de mécanisme inventif [(Stratégies de Décision)] est limité et transférable. [...] La dialectique de la contradiction [ou paradoxe] est au cœur de la théorie TRIZ [et de notre théorie]. [...] Les 40 principes servent à résoudre les contradictions des problèmes [auxquels les dirigeants sont confrontés]. ».
- ⇒ Hp/HE : Le nombre de Stratégies de Décision (injonctions-questions clés) est « limité et transférable » d'un problème à un autre.
- ⇒ HP : Comme pour TRIZ, notre modèle-outil comporte pour chaque principe (Stratégie de Décision) un intitulé et des verbes à l'infinitif (des noms à faire précéder par des verbes à l'infinitif de type 'chercher', 'viser', 'utiliser') servant d'injonction pour mettre en œuvre le principe.
- ⇒ -HP : À la différence de TRIZ dont les intitulés des principes sont non-contradictaires afin de résoudre des problèmes techniques apparemment contradictoires ; les intitulés de notre modèle-outil sont duaux, rivaux, contradictoires, bicéphales, dialogiques... pour résoudre des problèmes de management en général qui ne sont pas toujours contradictoires en apparence.
- ⇒ HS : Contredire, contradiction, paradoxe, contradictoire ; technique, techniciser ou humain, humaniser...

*Les systèmes d'évaluation du Creative Problem Solving Institute : [...] Quels sont les avantages et inconvénients uniques d'une idée ? [...] Qu'est-ce que l'idée a que les autres ont ou n'ont pas, et inversement ? [...] Comment améliorer le défaut d'une idée ou les transformer en qualité ?*

- ⇒ HS : différencier (fonctions ou caractéristiques) ; unique ; inverser, renverser ; faire du défaut une qualité, qualité (du défaut).

*Le « process » de la Creative Education Foundation...*

*La méthodologie de résolution de problèmes CPSI (Creative Problem Solving Institute) a été élaborée par Alex Osborn et Sydney J. Parnes [en 1954 (Osborn, 1988)]. [...] La force de ce processus tient [...] à la mise en œuvre de la « divergence » [et « convergence »] à toutes les étapes de la démarche [...et] à sa rigueur. [...] Le processus comporte 6 étapes : Définir l'objectif, Inventorier les informations, Reformuler la demande, Chercher les idées, Trouver et évaluer les solutions, Préparer l'action.*

*Les étapes [(autre description des étapes par Aznar, ndr)] d'une résolution de problèmes :*

1. Formuler le problème, recueillir les données ou informations ; 2. Produire les idées ; 3. Évaluer les idées, Classer les idées, Sélectionner les idées, Préparer la mise en œuvre.

[...] Néanmoins, plutôt qu'une démarche linéaire entre les différentes phases, on observe généralement des processus plus complexes qui font plutôt penser à une spirale ou à des tourbillons avec de multiples allers et retours.

⇒ HD : Les étapes d'une résolution de problèmes d'Aznar (Formulation/Recueil de données, Production et Évaluation des idées) sont similaires à celles de Simon (Renseignement, Conception, Sélection). De même que Aznar évoque « des processus plus complexes qui font plutôt penser à une spirale ou à des tourbillons avec de multiples allers et retours » ; Simon (1977, 1980, p35-75, chap. 2) mentionne « l'interférence des phases [...] à n'importe quel niveau, les problèmes engendrent des sous-problèmes qui à leur tour supposent des phases de renseignement, de conception, de sélection, etc. Ce sont des engrenages d'engrenages. ».

⇒ HP : Nous schématisons notre modèle-outil par un Grand Huit (8) avec de « multiples allers-retours » (Aznar) ou « engrenages d'engrenages » (Simon).

⇒ -HP : Les méthodes globales de résolution de problèmes existantes obligent généralement à suivre des étapes de résolution dans un ordre prédéterminé. Notre modèle-outil propose à l'utilisateur d'être conscient de la variété des stratégies de décision possibles, pour lui permettre d'utiliser celles qui semblent les mieux lui convenir, dans l'ordre de son choix, sans toutefois en omettre certaines qui pourraient justement être 'décisives'.

HS : (re)formuler ; problème ; recueillir, collecter (données, informations) ; produire ; évaluer ; classer ; sélectionner ; préparer (mise en œuvre) divergence ou convergence ; définition de l'objectif ; inventaire des informations ; reformulation de la demande ; recherche d'idées ; découverte et évaluation des solutions ; préparation à l'action.

## **BANDLER Richard et GRINDER John [Cognition]**

Citation de Bandler et Grinder (2005) :

p.59-61 : *La grande majorité des gens appliquent trois ou quatre stratégies fondamentales. [...] Nous respectons toutes les options et les aptitudes. [...] tentons maintenant d'ajouter des options à celle dont vous disposez déjà, de façon à ce que vous ayez un répertoire plus vaste. Les mécaniciens n'ont-ils pas un coffre d'outils bien garni. [...] Une personne vraiment polyvalente en applique peut-être une douzaine. [...] choisir [les stratégies] vaut mieux que de ne pas choisir. [...] Ces stratégies peuvent être conscientes ou inconscientes.*

⇒ Hp : Les auteurs utilisent le terme « stratégie » de manière diverse : « stratégie de perception sensorielle », « stratégie pour les activités », « stratégie de créativité », « stratégie de résolution de problèmes », « stratégie de prise de décision », « stratégie de communication interpersonnelle », « stratégie de prise de conscience ». Ils utilisent comme synonyme de « stratégies », les termes « d'options », « systèmes », « aptitudes », « outils ». Ils proposent des méthodes, techniques, outils,... qui intègrent de manière désordonnée ce que nous appelons des Stratégies de Décision (Injonctions-Questions Clés).

⇒ HE : « choisir [consciemment] les stratégies vaut mieux que de ne pas choisir ».

⇒ HE : Il faut « ajouter des options à celles dont [on dispose] déjà, de façon à ce que [l'on ait] un répertoire plus vaste. ».

⇒ HS : diversité, variété, vaste ; choisir ou ne pas choisir ; conscience ou inconscience.

## BACHELARD Gaston [Méthodo-Epistémologie]

Citation de Bachelard (1938, 1993, 2004) :

*p.16 : Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.*

- ⇒ Hp/M : « Toute connaissance », toute résolution de problèmes, partielle, débutante ou totale, finissante « est une réponse à une question » ou à une injonction (ou à plusieurs questions ou injonctions). Et cela ne vaut pas que pour « l'esprit scientifique ». Cela vaut pour tous les esprits. Toute prise de décision (résolution de problèmes) est une réponse à une question qui a son équivalent en injonction.
- ⇒ HM : « Rien n'est donné. Tout est construit. ». On ne trouve que ce que l'on cherche, consciemment ou inconsciemment. Si des lois naturelles existent objectivement (approche positiviste), on ne peut les 'détecter' (découvrir) qu'après avoir élaboré des hypothèses subjectives (approche constructiviste) plus ou moins conscientes. L'élaboration d'hypothèses se fait à partir d'observations qui nous semblent contredire des hypothèses ou postulats antérieures, dans le même domaine ou dans un domaine éloigné. L'élaboration d'hypothèses nouvelles, différentes et même provocatrices (élaboration-élargissement) conduit éventuellement à la détection de lois. L'élaboration d'hypothèses identiques, similaires ou contiguës (élaboration-approfondissement) conduit éventuellement à la confirmation ou variation de lois.
- ⇒ HS : connaissance ; réponse ou question ; esprit scientifique ; donné ou construit.

## BARNARD Chester I. [Leadership]

Citation de Barabel (2009) concernant ou citant Barnard :

*[...Barnard peut être résumé à :] L'organisation formelle ou l'art de la coopération. [« Rendre service... ] et observer la façon dont les gens travaillent vraiment. C'est mon laboratoire » (Barnard, 1973). [...] « [La coopération est un] ensemble d'actions finalisées réalisées conjointement par deux ou plusieurs personnes mobilisant des facteurs biologiques, physiques et sociaux » (Barnard, 1938 : 17). [...] « La volonté de l'homme d'endurer des routines onéreuses et des tâches dangereuses qu'il pourrait éviter est expliquée par la nécessité de l'action à tout prix afin de maintenir le sens de l'intégration sociale » (Barnard, 1938). [...] Barnard [représente] l'organisation formelle ou l'art de la coopération. [...Selon Barnard,] l'organisation formelle [...est] une forme de coopération consciente et coordonnée entre des individus dotés de limites qui s'engagent librement afin de s'adapter à leur environnement, dont la survie est conditionnée au respect de trois conditions : capacité à communiquer [... ;] volonté de coopérer [... ;] volonté d'accomplir une finalité commune. [...]Le système d'incitation et de persuasion [sert à] inviter [...] les individus à participer à l'organisation. [...]Barnard identifie trois principaux rôles du dirigeant : fournir un système de communication organisationnelle [... ;] mettre à la disposition de l'organisation des ressources essentielles [... ;] définir la finalité et les objectifs de l'organisation.*

*[...]Barnard définit [...] : les concepts structurels (individu, système de coopération, organisation formelle, [...] organisation informelle, efficacité, efficacité) qui permettent de comprendre l'anatomie des organisations ; les concepts dynamiques (libre volonté, coopération, communication, autorité, processus décisionnel, équilibre dynamique, leadership) qui permettent de comprendre la physiologie des organisations.*

*[...] Barnard apparaît comme un pionnier dont les travaux ont donné naissance à de multiples courants de recherche (Ecole des relations humaines, Théorie de la décision, Economie des coûts de*

*transaction, etc.). [...Barnard] marque la grande transition entre l'école classique et les écoles les plus récentes. [Barnard] est l'une des premières alternatives aux auteurs classiques (Weber, 1922 ; Taylor, 1911 ; Fayol, 1916). Sans remettre en cause totalement leurs contributions [...], Barnard s'oppose à la vision trop mécaniste [...de] ces auteurs. [Selon Barnard :] l'individu [est] libre dans ses choix et à la recherche de la coopération la plus satisfaisante possible (analyse du rapport entre sa contribution et sa rétribution basées avant tout sur des rétributions symbolique). [...Il] a introduit des concepts comme « la relation d'autorité » et « la zone d'acceptabilité ». [...Il] a inspiré [...] des courants [...] qui se sont intéressés [...] aux concepts [...de] culture. [...Il] a anticipé l'intérêt [...pour] la théorie des jeux, les notions de confiance et de croyance.*

- ⇒ HN : Selon Barnard, il faut formaliser la coopération dans les organisations.
- ⇒ HS : art de la coopération ; intégration sociale ; organisation formelle ou informelle ; communication ; finalité ; structurel, anatomie ou dynamique, physiologie ; confiance ; relations humaines ; culture ; relation d'autorité ; zone d'acceptabilité ; leadership.

### **BATESON Gregory [Cognition]**

Citation de Bateson (1956, in Bateson 1972, 1980, tome 2) :

*p. 15-16 : Les éléments indispensables pour constituer une double contrainte [...] sont les suivants : 1. 'Deux personnes ou plus'. [...] 2. 'Une expérience répétée'. [...] 3. 'Une injonction négative primaire'. [...] « Si tu ne fais pas ceci, je te punirai » [...] 4. 'Une injonction secondaire, qui contredit la première à un niveau plus abstrait [(non verbaux notamment)] tout en étant, comme elle, renforcée par la punition ou par certains signaux menaçant la survie'. [...] La double contrainte [peut être] exercée [...] par deux [personnes]. Un des parents peut ainsi contredire [...] les injonctions de l'autre. [...] 5. 'Une injonction négative tertiaire', qui interdit à la victime d'échapper à la situation. En principe, il ne serait peut-être pas nécessaire d'isoler cette injonction, puisque le renforcement [...] aux deux niveaux précédents comporte déjà une menace pour la survie [...] 6. Il n'est plus nécessaire que ces éléments se trouvent réunis au complet lorsque « la victime » a appris à percevoir son univers sous la forme de double contrainte. A ce stade n'importe quel élément de la double contrainte, ou presque, suffit à provoquer panique et rage. Le modèle des injonctions contradictoires peut même être repris par des hallucinations auditives.*

- ⇒ HP/p : Il existe des injonctions perçues par les individus... qui constituent des doubles contraintes, c'est-à-dire des injonctions paradoxales ou contradictoires particulièrement pernicieuses. Cependant (selon nous), ce ne sont pas 'certaines' injonctions qui sont paradoxales, contradictoires ou doublement contraignantes ; ce sont 'toutes' les injonctions qui sont implicitement ou explicitement paradoxales, contradictoires, doublement contraignantes, voir même davantage, à divers degrés (et notre modèle-outil doit refléter cette 'réalité'). La double contrainte est une injonction contradictoire (paradoxale) à laquelle « la victime » se sent « interdit d'échapper » (notamment par l'interdiction d'aborder le sujet). L'injonction paradoxale existe. Mais nous allons plus loin en formulant l'hypothèse que l'injonction est au cœur de l'esprit, et même que l'injonction contradictoire est au cœur de l'esprit. Toute démarche mentale, et même toute démarche physique, relève d'une injonction, donnée par soi-même ou autrui, qui est implicitement ou explicitement double ou contradictoire. Par exemple : Avancer ! Oui mais dans quelle direction, dans quelle mesure, jusqu'où et pourquoi ne pas reculer ?... Nous voulons faire apparaître ce paradoxe existentiel dans notre modèle-outil.

Citation de Bateson (1971, In Winkin, 1981, p. 135-137) :

*[...] Le phénomène d'apprentissage le plus simple [l'Apprentissage de niveau 0 (zéro)] est la réception d'une information ou d'un ordre. L'événement que représente la perception d'un coup de sifflet peut constituer, pour un chien, une information importante ou un ordre. Avant d'avoir entendu le sifflet, il était dans une autre disposition [affect ou sensation]. Je considérerai ce changement de disposition comme le phénomène d'apprentissage le plus simple. [...] L'Apprentissage I [...] se réfère à un changement dans la capacité du chien à réagir aux perceptions ou aux signaux qu'il reçoit. Ce qu'étudient les expérimentateurs, ce sont les changements dans le comportement du chien résultant d'une série d'essais. [...] L'Apprentissage II. [...] Si l'on décrit l'Apprentissage I comme « apprendre à recevoir des signaux », on peut alors décrire l'apprentissage II comme « apprendre à apprendre à recevoir des signaux ». [...] Il n'existe aucune raison théorique de nier la possibilité d'un Apprentissage III ou d'autres supérieurs encore... [...] En termes populaires on appelle l'Apprentissage II (ou de degré supérieur encore) un « changement de caractère ».*

⇒ HD : Cf. Bateson G. et Ruesh J. (1951, 1988, p. 244, 245, 257).

⇒ -HD : Il n'y a pas qu'un apprentissage de l'apprentissage qui est un changement de caractère. Le changement de caractère comprend également d'autres notions que la notion d'apprentissage.

Citation de Bateson (1977, tome 1) :

*p. 286 : En psychothérapie, la boucle de rétroaction positive est d'habitude engendrée par le thérapeute qui pousse le malade dans le sens de ses symptômes ; on appelle cette technique : double contrainte thérapeutique ('therapeutic double bind'), dont un exemple [...] est le suivant : Un membre de « AA » [Alcooliques Anonymes] défie un alcoolique de procéder à quelques « verres contrôlés », pour qu'il puisse se rendre compte ainsi, par lui-même, qu'il n'a aucun contrôle sur sa pulsion de boire.*

Utilisation des idées pour nos hypothèses :

⇒ HE : La double contrainte thérapeutique peut engendrer une « boucle de rétroaction positive ». Les injonctions contradictoires ou paradoxales ne sont pas uniquement toxiques, elles peuvent aussi être bénéfiques. Les injonctions sont toxiques par usage et non par nature.

Citation de Bateson et Beels (1979, In Winkin) :

*p. 286-287 : Beels : Le problème de la communication pathologique résultait du fait que la communication à un niveau donné se trouvait disqualifié par une autre. [...] Le niveau disqualifiant était parfois un niveau non verbal. Bateson : [...] Cela n'a pas de sens, et je pense que nos publications ultérieures ont corrigé cette idée. [...] Il n'y a que les doubles contraintes dont vous êtes prisonnier – vous les faites vous-même. Quant au schizophrène, il fabriquera les siennes à tout instant.*

⇒ Hp : Bateson explique davantage la double contrainte par une cause subjective et interne que par une cause objective et externe. Par rapport à une même situation, certains individus se créeront leurs injonctions contradictoires, et d'autres non. L'injonction et même l'injonction contradictoire sont au cœur de l'esprit.

Citation de Bateson G. et Ruesh J. (1951, 1988, p. 244, 245, 257) :

*[...] Le terme « apprentissage secondaire » (deutero-learning) (Bateson, 1942) a été adopté pour décrire cet ordre supérieur d'apprentissage et ce mot peut être considéré comme synonyme d'« apprentissage de l'apprentissage » (learning to learn). [...] Les expressions utilisées par Bateson en anglais dans ce texte sont 'deutero-learning' et 'learning to learn'. D'autres textes de Bateson sur le même sujet ont été traduits antérieurement et nous avons trouvé ces expressions rendues de diverses façons en français : « deutéro-apprentissage », « apprentissage secondaire », « apprentissage de l'apprentissage », « apprendre à apprendre », « apprentissage de l'apprendre » [...NdT]. La relation précise entre apprendre à accomplir une action donnée dans un certain contexte, ce que nous pouvons*

appeler «proto-apprentissage», et l'apprentissage plus élaboré que nous appelons ici «deutéro-apprentissage» est encore obscure. Il est probable que tout apprentissage primaire s'accompagne au moins dans une certaine mesure d'apprentissage secondaire, mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai. Il est pour le moins concevable que l'apprentissage secondaire puisse survenir chez des entités qui sont incapables de proto-apprentissage (proto-learning).

⇒ HD : Le changement des valeurs générales d'une organisation ou d'un individu, incluant le caractère ou l'identité ainsi que les valeurs spécifiques d'apprentissage, constitue un « niveau d'apprentissage II ». Mais, si l'on considère le caractère ou l'identité ainsi que les valeurs spécifiques d'apprentissage comme des éléments à part ; si ces éléments changent, alors on peut parler « d'apprentissage de niveau III » ou en « triple boucle ». Cf. Argyris et Schön (1996, 2002, p. 53-54). En d'autres termes, l'apprentissage en « simple boucle » d'Argyris semble s'insérer dans « l'apprentissage de niveau I » de Bateson. « L'apprentissage en double boucle » d'Argyris semble s'insérer dans « l'apprentissage de niveau II » de Bateson. « L'apprentissage de l'apprentissage » de Bateson serait : soit un sous-ensemble des « valeurs ou programmes maîtres » d'Argyris ; soit un ensemble à part, qui constituerait alors un apprentissage de niveau III.

Citation de Beels (1979, In Winkin, 1981, p. 283-290) concernant Bateson (lors d'un entretien avec Bateson) :

[...] Dans l'article « les catégories de l'apprentissage et de la communication » (Bateson, 1977, p. 299-332) [...] Vous disiez alors que la psychothérapie consiste la plupart du temps dans l'examen du caractère et des habitudes antérieures, et dans leur réapprentissage au même niveau. Vous appelez cet apprentissage, l'Apprentissage II, pour le distinguer d'un apprentissage plus élémentaire au niveau des réflexes, l'Apprentissage I. Et vous ajoutiez qu'occasionnellement [...] un autre apprentissage est possible, l'Apprentissage III. Ce dernier se produit quand il y a résolution des contraintes au niveau II. Comme exemples vous donniez « l'illumination » zen, ou la psychose, ou parfois un coproduit rare et révélateur de la psychothérapie. Bateson : [L'Apprentissage III] est certainement lié à ce qu'on appelle illumination dans la mesure où nous comprenons qu'apprendre [...] c'est avoir appris notre dissection de l'univers. Et bien entendu, il y a d'infinies manières de disséquer l'univers. Nous avons ainsi découvert quelque chose comme le samsara, comme la maya, l'illusion dans laquelle nous vivons tous.

⇒ HD : Autre définition possible d'un « apprentissage de niveau III » ou en triple boucle : un apprentissage « lié à ce qu'on appelle illumination dans la mesure où nous comprenons qu'apprendre [...] c'est avoir appris notre dissection de l'univers ».

Giordano Y. (2006, In Allouche, 2006) concernant Bateson :

p. 1427-1431 : Gregory Bateson : La communication Paradoxe... [...] A la source de Palo Alto : Gregory Bateson... L'étiquette « Ecole de Palo Alto » désigne un groupe de chercheur d'origines scientifiques variées qui, à un moment [...] ont travaillé à Palo Alto, petite ville située au sud de San Francisco aux États-Unis (Marc et Picard, 1984, p. 8). Qualifié aussi de "Collège Invisible", ce réseau de chercheurs et praticiens est constitué informellement par des échanges de courriers, de publications, des invitations à des colloques, etc. [...] Gregory Bateson en est l'un des fondateurs. [...] Bateson introduit la cybernétique dans les sciences sociales... [...] La cybernétique apporte des outils nouveaux pour aborder les systèmes interactifs dont fait partie la communication (Marc et Picard, 1984, p. 10-11) : boucles de rétro-action, système auto-régulé, processus digitaux et analogiques, etc.

⇒ HP : Le concept de boucle apparaît chez Argyris et Bateson. Nous l'utilisons pour schématiser notre modèle-outil par un grand huit (8).

[...] La « révolution » batesonienne : reconsidérer toute relation sociale comme d'ordre communicationnel... [...] Pour Bateson, la communication réside dans l'ensemble des processus

*d'interaction - verbaux et non verbaux - qui unissent les acteurs d'un système... [...] Tout comportement isolé se comprend comme une séquence de cet ensemble continu d'actions-réactions : il faut donc le replacer dans le flux continu des interactions qui l'encadrent. [...] « Toute communication présente deux aspects : un contenu et une relation [contenant], tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication » (Watzlawick et alii, 1972, p. 52). [...] Le plus souvent, la méta-communication est implicite (non-verbalisée) et s'exprime de façon comportementale (posture, attitudes) ; on dira qu'elle est de nature analogique. [...] Par exemple, je reçois un étudiant et, très pressée, je lui dis « je vous écoute » tout en ouvrant mon courrier et en fouillant mes dossiers. [...] La double-contrainte est une forme particulièrement pernicieuse d'injonction paradoxale (Bateson, 1980, tome 2, p. 9-94). [...] La double contrainte : vers une théorie de la schizophrénie... [...] L'un des deux [protagoniste] – « la victime » - se trouve dans une position « basse » et ne peut dénoncer le paradoxe (comme par exemple dans la relation hiérarchique supérieur-subordonné) (Mucchielli, 1999, p. 37). Ce qui fait d'une relation une relation doublement contraignante est, outre la contradiction entre message et relation, l'impossibilité de méta-communiquer à propos de cette dernière [contradiction]. Il y a donc non seulement contradiction entre contenu et relation, mais aussi impossibilité de hiérarchiser les deux composantes de toute communication.*

⇒ Hp : « La double-contrainte est une forme particulièrement pernicieuse d'injonction paradoxale [...]. Ce qui fait d'une relation une relation doublement contraignante est, outre la contradiction entre message et relation, l'impossibilité de méta-communiquer à propos de cette dernière », en raison d'une position hiérarchique, menaçante ou perçue comme telle par la victime. Les injonctions contradictoires et les doubles contraintes sont parfois confondues.

*p. 1429 : Apprentissage et double contrainte... [...] Les « catégories » de l'apprentissage élaborées par Bateson sont hiérarchisées du plus simple (apprentissage zéro) au plus complexe (apprentissage trois). Dans la terminologie d'Argyris et Schön, l'apprentissage I correspond au « single loop learning » et le « deutero-apprentissage », ou apprentissage secondaire, correspond au « double-loop learning ». Il désigne une capacité à apprendre...*

*[...] Or l'existence de double-contraintes répétées dans l'organisation peut inhiber un apprentissage de cette nature. [...] Un individu ou un groupe pris dans une double-contrainte se trouve dans l'impossibilité de méta-communiquer [...] à propos de cette double-contrainte. Il se voit donc dénier la possibilité d'apprendre à propos de cette même situation. [...] Exemples de messages paradoxaux dans l'organisation [...] prenez des initiatives vs. n'enfreignez pas les règles du jeu ; signalez [...] que vous avez fait une erreur vs. vous serez sanctionné(e) en cas d'erreur ; pensez à long terme vs. votre comportement présent sera sanctionné/récompensé ; pensez l'organisation comme une entité vs. n'outrepasser pas les frontières de vos responsabilités ; coopérez vs. soyez combattifs. (Hennestad, 1990, p. 272).*

*p. 1430 : Les paradoxes : des vices mais aussi des vertus... [...] Comme l'avait suggéré Bateson, les paradoxes peuvent être des occasions positives, conduisant l'individu qui y est soumis à choisir une issue qui l'obligera nécessairement à sortir du problème dans lequel il s'était enfermé (Marc et Picard, 1984, p. 153). [...] L'intervention paradoxale génère en quelque sorte une tension cognitive qui pousse l'individu à effectuer un saut qualitatif pour recadrer... [...] Toutes les injonctions paradoxales ne sont donc pas nuisibles ; elles peuvent briser la routine ou bien provoquer chez le récepteur un comportement d'audace ou de rapidité dans sa réponse comportementale. Note : [Pour Bateson] la double contrainte, comme forme de paradoxe, ne constitue pas toujours nécessairement un processus pathogène, mais un principe générateur de multiples comportements créatifs (Winkin, 1981, p. 43). [...] Recadrer signifie effectuer un saut logique par rapport aux termes du problème ; il n'y a pas nécessairement changement de la situation elle-même, mais changement du point de vue duquel elle est vécue (Watzlawick et alii, 1975, p. 116). [...] Le recadrage comme « résolution » du paradoxe constitue une condition ou un catalyseur de changement. [...] Il ne s'agit pas de vivre des*

*double-contraintes mais de construire des conditions pour l'action qui combinent des principes opposés, mais avec une logique de créativité (Bartunek, 1988).*

- ⇒ HE : « Toutes les injonctions paradoxales ne sont donc pas nuisibles ; [...] elles peuvent briser la routine ou bien provoquer chez le récepteur un comportement d'audace ou de rapidité dans sa réponse comportementale. ». Les Stratégies de Décision (faites d'injonctions et questions) ne sont pas toxiques par nature, mais par usage. Il n'y a pas de Stratégies de Décision exclusivement toxique ou bénéfique.
- ⇒ HP : On peut « combiner des principes opposés » ou les dépasser par la « créativité » ou le « recadrage », ou bien privilégier un principe en conscience de son choix, en utilisant l'une des stratégies de décision de notre modèle-outil.
- ⇒ HP/S : Nous intégrons dans notre modèle-outil, le modèle simplifié suivant qui privilégie le recadrage face à un problème. Donc, face à un problème, on peut :
  - ni agir, ni réfléchir, à part ressasser le problème et continuer à être insatisfait ;
  - agir par réflexe, sur un coup de tête.
  - agir après avoir réfléchi à une solution pour changer :
    - . la ré-interprétation : « recadrer » / re-crée / reformuler le problème, le percevoir différemment ;
    - . avec de nouveaux bénéfices ou les mêmes bénéfices revalorisés (le créer prise) ;
    - . comme une étape transitoire vers une amélioration naturelle dont les étapes passées ne peuvent plus être changées (le lâcher prise) ;
    - . ou le substituer par un autre problème plus important (le changer prise).
    - . la situation : trouver une solution à mettre en œuvre.
- ⇒ HS : communication ou méta-communication ; paradoxe ; injonction ou question ; apprentissage, changement ; verbal ou non verbal ; recadrer, redéfinir, reformuler, (changer) perception, représentation, interprétation ou (changer) situation ; systèmes interactifs, autorégulés.

Citation de Marchand et Cayer (2001) concernant Bateson :

*p. 148 : Bateson [(1972)] voit l'apprentissage comme un processus d'acquisition et de transformation des habitudes de pensée – ou modèles mentaux – qui déterminent la façon dont une personne interprète la réalité. Pour lui, les habitudes de pensée d'un individu seraient en grande partie, le produit de la société dont il fait partie [...]. L'individu est plus ou moins conscient de ses habitudes de pensée [ou modèles mentaux]. Celles-ci sont nécessaires pour assurer une économie des processus mentaux dans l'appréhension de la réalité. Cependant, elles limitent les choix, du moins tant qu'elles demeurent tacites ou inconscientes.*

- ⇒ HE/P : « L'individu est plus ou moins conscient de ses habitudes de pensée [ou modèles mentaux]. Celles-ci sont nécessaires pour assurer une économie des processus mentaux dans l'appréhension de la réalité. Cependant, elles limitent les choix, du moins tant qu'elles demeurent tacites ou inconscientes. ». Nous défendons le principe d'une plus grande conscience et diversité des « habitudes de pensée » ou « modèles mentaux » dont font parties les Stratégies de Décision.

Citation de Winkin (1981) concernant Bateson (et Mead) :

*p. 31-34 : Mead et Bateson ne cherchent pas tant à étudier la culture balinaise qu'à cerner le problème de l'incorporation de la culture. [...] Mead [...] en vient à énoncer une esquisse de ce que Bateson appellera quinze ans plus tard la « double contrainte » ('double bind') [ou injonction paradoxale ou contradictoire « qui interdit à la victime d'échapper à la situation » (Cf. Bateson, 1972, 1980, tome 2, p. 15)]. L'hypothèse du 'double bind' consistera à voir l'origine de la schizophrénie infantile dans un réseau de relations contradictoires entre la mère et l'enfant. Or, selon Mead, le petit balinais est soumis dans ses interactions avec les adultes [...] à un régime de « douches froides » qui le conduira progressivement à se retirer, à éviter le contact avec le monde adulte : "La mère incite continuellement*

*l'enfant à montrer son émotion [...] mais c'est seulement pour s'en détourner, pour briser le lien, au moment où l'enfant [...] demande à sa mère quelques réponses émotionnelles (...). Durant les deux ou trois premières années de leurs vies, les enfants répondent à ces stimuli (...). Plus tard, l'enfant commence à se retirer (...). Le repli qui marque la fin de la petite enfance pour un balinais, et qui se produit entre l'âge de 3 et 6 ans, est une insensibilité émotionnelle totale. Et, une fois établie, son insensibilité persistera tout au long de sa vie." (Bateson et Mead, 1942).*

⇒ Hp : Cf. Bateson, 1956, in Bateson 1972, 1980, tome 2.

### **BENNIS Warren G. [Leadership]**

Citation de Plane (2013/2014) concernant Bennis :

*p. 99-100 : Dès 1968, W. Bennis publie avec P. Slater [...] 'The Temporary Society' à partir duquel il développe sa vision du développement des [...] structures adhocratiques relativement plates, peu hiérarchisées, fondées sur les projets et les compétences des salariés. [...] Le Management axé sur le pilotage de groupes de projet autonome est envisagé comme un facteur de performance économique et sociale. [...] Dès 1989, W. Bennis publie son livre culte 'On Becoming a Leader'. [...] Deux idées sont essentielles : « On ne naît pas leader, on le devient » et « Le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire ». [...] Le leader aurait ainsi [acquis, ndr] des compétences distinctives principalement en matière de créativité, de vision et de capacité de mobilisation. [...] Il existe quatre compétences clés communes aux différents leaders [...] : la capacité de vision, la qualité de communication, [l'inspiration de] la confiance et le rapport à soi. Le leadership est défini comme la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant [...] dans le temps. [...] Le leader est un architecte social [...] permettant de faire partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre. Le leader produit un ciment émotionnel avec ses collaborateurs [et les] différents niveaux hiérarchiques. [...] Il est fondamental que le leader ait une bonne connaissance de lui-même, de ses qualités mais aussi de ses défauts. Sa personnalité est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions [...]. Les leaders se caractérisent par leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage [et de] tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs.*

- ⇒ HP : Le leader gère les contradictions dont il fait ressortir une cohérence partagée.
- ⇒ HN : Le leader a une capacité et un besoin important de résilience, c'est-à-dire d'absorption, renforcement et rebond rapide à la suite de chocs (difficultés, obstacles...).
- ⇒ HS : structures adhocratiques, plates, peu hiérarchisées, projets temporaires, compétences ; pilotage de groupes de projet autonome ; innée ou acquis ; le manager sait ce qu'il doit faire ou le leader sait ce qu'il faut faire ; créativité, mobilisation, vision globale, qualité de communication, inspiration de la confiance, rapport à soi ; traduction de vision globale en action concrète stable ; architecture sociale ; partage des valeurs et objectifs ; ciment émotionnel avec collaborateurs ; connaissance de soi, qualités, défauts ; défi, contradiction ; engagement au travail ; apprentissage ; enseignement constructif des échecs.

### **BERARD Céline [Méthodo-Epistémologie]**

Citation de Bérard (2014) :

*Les données qualitatives se présentent sous forme de mots ou d'images, plutôt que de chiffres. [...] La recherche qualitative produit des résultats non-obtenus à l'aide de méthodes statistiques. Certaines données peuvent être quantifiées.*

*Les techniques de collecte :*

*- Documents (de l'organisation, ndr) (sources secondaires) [...]* ;

- Observations participante ou non en présence sur le « terrain » [...];
- Entretiens individuels, de groupe, E-terview [...].

L'entretien individuel.

Typologie des entretiens individuels (Romelaer 2005) :

- Entretien non directif (ouvert, non structuré, libre) : une consigne d'entrée [ou question d'entame] laisse libre court au récit du répondant.
- Entretien directif (structuré, guidé) : des questions ouvertes [prédéfinies (ndr)] dans un 'guide d'entretien' sont posées dans un certain ordre.
- Entretien semi-directif centré (ESDC) : [Entretien non directif puis (ndr)] orientation de l'entretien par des relances sur des thèmes et sous-thèmes prédéfinis dans un 'guide de l'interviewer'.
- Entretien mixte : ESDC + phase directive.

En qualitatif, le guide peut évoluer, être ajusté ; contrairement au questionnaire en quantitatif.

Les Relances dans un ESDC :

- Relance simple d'écoute : user des « oui... », répéter les deux ou trois derniers mots de l'interviewé et laisser la phrase en suspens, respecter les silences...
- Relance reformulation-résumé : dire « si je vous comprends bien... »

Il faut faire preuve de neutralité (ne pas interpréter, ne pas donner son avis, ne pas induire les réponses, ne pas couper la parole) et d'empathie, privilégier les questions « pourquoi-comment ».

L'échantillon :

[Rechercher] la diversité des « cas » possibles. Le nombre d'entretien est prédéterminé ou déterminé par la saturation des données collectées.

L'entretien de groupe (fondement théoriques : Kurt Lewin) : [...] plus rapide et moins couteux, [rebond des participants sur les idées des autres (ndr)], mais risque d'effet de leadership et de pression de conformité.

L'analyse des données qualitatives.

Les données qualitatives brutes sont des 'verbatim'.

L'analyse de contenu (d'un « discours », de verbatim) est fondée sur des procédures structurées de classification.

Références clés : Bardin L. (1977) et Roussel P., Wacheux F (2005).

Les étapes : 1. Retranscription, 2. Codage, 3. Analyse.

Le codage est la segmentation, séparation et catégorisation des données.

Le code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment, une séparation, une catégorie de données.

Les étapes du codage :

- Définir les unités d'analyse :
  - . unités de « texte » (le mot pour les analyses lexicales)
  - . unités de « sens » (le thème pour les analyses thématiques)
- Définir des catégories : ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proche
- . Méthode 'à posteriori' (codage ouvert sans présupposé, analyse ad hoc, analyse complète et ad hoc\*)
- . Méthode 'a priori' (codage fermé à partir d'un dictionnaire des thèmes prédéfinis, analyse formatée)
- . Méthode intermédiaire (analyse semi-formatée)

\*On réeffectue l'analyse de tous les entretiens à partir du dictionnaire des thèmes de l'analyse ad hoc  
 Nb : Différencier les réponses spontanées des réponses assistées.

Possibilité de quantifier :

- Pour les analyses thématiques, à l'aide d'indices : fréquence d'apparition de thèmes et d'associations de thèmes
- Pour les analyses lexicales, par une analyse textuelle quantifiée.

La démarche d'analyse :

- déstructuration, décontextualisation du corpus (documents, observations, entretiens) en dictionnaires des thèmes et mémos (notes d'analyses)

- puis restructuration, recontextualisation des données.

L'analyse peut être manuelle ou réalisée à l'aide d'un Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS – Logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur).

Méthodes et exemples de logiciels :

- Analyse lexicales : Alceste

- Analyse des représentations et heuristiques : Decision Explorer, Xsight

- Analyses avec codage : NVivo, Atlas. Ti, Max QDA, Weft QDA

Deux traditions dominantes en sciences de gestion – de peu formalisée à très formalisée

- Induction : Théories enracinée (codage ouvert) : Orthodoxe (Glaser), Hétérodoxe (Strauss et Corbin)

- Déduction : Analyse de contenu « standard » (dictionnaire prédéfini) (Miles et Huberman)

Codage de premier niveau : proche des données

Codage de deuxième niveau : conceptualisation

Les étapes du codage selon Miles et Huberman :

1. Liste de départ – Création d'une pré-liste de codes hiérarchisée : identifier les catégories (variables) d'intérêts 'avant d'aller sur le terrain', donner un code court et mnémonique à chaque catégorie, possibilité de créer pour chaque catégorie une liste de valeurs mutuellement exclusives et exhaustives. Les catégories peuvent être mutuellement exclusives ou non.

2. Révision des codes basée sur l'expérience de terrain (création, suppression, fragmentation, changement de niveaux.

3. Codage d'un niveau plus général et plus explicatif pour comprendre les patterns, les récurrences, les pourquoi : regrouper les codes de premier niveau en un plus petit nombre d'unités analytiques (thèmes, méta-codes), rechercher les phénomènes récurrents, les causes/explications.

Nb : sur NVivo un code est un nœud (node)

Validité et Fiabilité.

Si un père et une mère mesurent leur enfant et arrivent au même résultat, ce résultat est fiable. Mais si l'outil de mesure (le mètre) est faux, mal calibré, le résultat n'est pas valide.

Validité interne (crédibilité) : pertinence et cohérence des moyens (variables) et résultats. Ex. de tactiques : Triangulation, présence prolongée, saturation, validation par les répondants (entretiens de contrôle, effet-miroir).

Validité externe (généralisabilité) : généralisation théorique (et non statistique). Ex. de tactiques : multi-sites, variation de contexte, comparaison avec littérature...

Fiabilité : Des observateurs différents obtiennent des mesures similaires d'un même sujet ou un observateur obtient des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents. Ex. de tactique : le double codage (par deux observateurs).

## **BONNET Marc [Apprentissage]**

Citation de Bonnet (2015) :

p.1 : Les praticiens sont aujourd'hui confrontés à des problèmes nouveaux et complexes pour lesquels il n'existe pas de solution toute prête dans les ouvrages de management, ni dans les recherches réalisées dans les business schools. [...] Il y a donc nécessité d'un nouveau type de recherche réalisé en collaboration entre monde des praticiens et monde académique : il s'agit de la recherche-action. [...] Le DBA constitue le dispositif le plus adapté pour mettre en œuvre cette recherche-action.

p. 2 : On constate dans toutes les organisations une évolution vers des situations complexes et des contextes stratégiques d'hyper-compétition (D'Aveni & al., 1990) qui rendent de moins en moins opérants des modèles de gestion davantage mécanistes que systémiques (Emery et trist, 1965).

p. 9 : *Comme en médecine où il manque encore de la recherche pour soigner les cancers ou les maladies du cerveau, il y a un besoin urgent de solutions innovantes dans le domaine du management pour éviter la souffrance dans les entreprises et pour favoriser la prospérité durable.*

⇒ Hp : Il y a une complexification de l'environnement... « Il y a [...] nécessité [d'une] collaboration entre monde des praticiens et monde académique ». La recherche en management doit innover, avec « la recherche-action dans le cadre d'un DBA ».

⇒ HP : « Les modèles de gestion » doivent être « systémiques ».

p. 4 : *Le monde académique se doit d'être aussi praticien et les praticiens doivent à leur tour devenir réflexifs (Schön, 1983).*

p. 9 : *La plupart des managers étant aujourd'hui confrontés à des situations complexes, ils doivent développer cette compétence de réflexivité sans laquelle ils risquent de se mettre en situation de stress et d'échec.*

⇒ Hp/HE : « Les praticiens doivent [...] devenir réflexifs. ».

p. 1-2 : *Il existe [...] de nombreuses définitions de la recherche-action [...] réparties sur les quatre continents (Boje, 2003), en utilisant des terminologies différentes, telles que 'action learning', 'action inquiry', 'appreciative inquiry', jipemoyo project, maori epistemology, participatory action research, etc. Cette diversité de définitions tient en particulier au fait que la recherche-action ne relève pas que d'une seule discipline de sciences sociales : les psychologues, les ethnologues et les psychologues l'ont utilisée avant les sciences de gestion. [...] Nous proposons de retenir la définition la plus récente donnée par David Coghlan et Mary Brydon-Miller (Coghlan et Brydon-Miller, 2014, p. xxxv) : "[...] La recherche-action décrit un groupe d'approches apparentées qui intègrent la théorie et l'action dans le but de résoudre des problèmes organisationnels en faisant participer ceux qui les vivent". [...] Il ne s'agit pas seulement d'une recherche sur les organisations et les acteurs, mais avec les acteurs des entreprises et organisations. C'est une création de connaissances sous forme collaborative dans laquelle le chercheur ne reste pas dans une tour d'ivoire [...] : le chercheur en action joue un rôle d'accompagnement des acteurs, de formalisation, de réflexivité, de conceptualisation et d'écriture, et il/elle développe une "familiarité distante" (Girin, 1990 – réf. bibliographique complète datée de 1991, ndr) avec le terrain de recherche.*

⇒ HM : Les détracteurs de la recherche-action en sciences de gestion qui prétendent que ce n'est pas de la science, sont-ils aussi enclins à critiquer la recherche-action dans d'autres disciplines des sciences sociales ?

⇒ HM : Nous pratiquons une forme de recherche-action via notre terrain test.

## **BOURDIEU Pierre [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Golsorkhi et Huault (2006) concernant Bourdieu :

p. 16 : *Cette objectivation n'est possible que par un effort de réflexivité sur la connaissance de ses propres présupposés historiques. La réflexivité correspond à ce travail par lequel la science sociale, « se prenant elle-même pour objet, se sert de ses propres armes pour se comprendre et se contrôler » (Bourdieu, 2001a : 173-174). [...] La science fournit « les principes d'une critique technique ». [Avec] la réflexivité et son corollaire, l'objectivation participante, [...] le chercheur [...] essaie de comprendre [...] le point de vue des agents dans la réalité de leurs pratiques (Bourdieu, 1997a). [...] Il s'agit d'un processus d'auto-analyse du rapport à l'objet, de son propre parcours social pour rendre la recherche plus rigoureuse.*

⇒ HM : La réflexivité est l'auto-analyse du rapport à l'objet de recherche, du parcours social, des propres présupposés historiques du scientifique. Certains souhaitent que les praticiens pratiquent davantage la réflexivité ou l'introspection (Schön, 1983 ; Plane, 1994, 2015 ; Bonnet, 2015).

**BRUNSSON Nils G. M. [Leadership]**

Citation de Koenig (2009) concernant Brunsson :

*Le devenir des organisations ne dépend pas de ce qu'elles pensent mais de ce qu'elles font. [...] Brunsson considère les institutions comme étant au fondement de la doxa managériale. [...] La doxa [(l'approche canonique)] fait [de la rationalité] une référence obligée, mais parce qu'il mine [...] les attentes, la motivation et l'engagement des acteurs, cet amer est un leurre qui conduit inmanquablement à l'enlèvement de l'action. [...] Comme il n'est pas toujours possible de gérer les contradictions (Joffre, Koenig, 1992 : 166-184), l'hypocrisie est une façon de préserver la cohérence de l'action que les acteurs ne peuvent se permettre d'ignorer.*

⇒ HD : Brunsson défend l'hypocrisie alors qu'Argyris défend la sincérité. Les deux ne sont pas forcément incompatibles si on avoue être hypocrite dans un espace, un temps, une fréquence et un domaine restreint dans l'intérêt général. Ce qu'Argyris appellerait une protection concertée ou bilatérale (et non unilatérale).

*[...] Brunsson suggère qu'il est possible en la matière d'échapper à l'alternative suivant laquelle « Ce qui est simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable » (Valéry, 1942). S'il affirme que les idées simples, qui sont au principe de toute réforme, conduisent les organisations à bégayer, Brunsson soutient (avec Olsen) que des démarches plus graduelles et plus participatives sont intéressantes parce qu'elles permettent justement d'introduire, chemin faisant, davantage de complexité. [...] Dans son ouvrage *The Irrational Organization* (1985), Brunsson n'insiste pas sur la distance qui sépare les conduites réelles du principe de rationalité ; sa visée est plus radicale. Ce n'est pas à l'irréalisme du principe qu'il s'en prend, mais à l'intention rationaliste elle-même : la décision rationnelle est un idéal qu'il peut être dangereux de poursuivre. [...] En conséquence dans des situations où il est indispensable d'agir, un processus rationnel de décision peut se révéler proprement contre-productif. Parce qu'elle insiste sur l'incertitude qui entoure la décision, une telle démarche accroît le risque perçu et réduit la motivation à agir.*

⇒ -HD : Ce n'est pas la rationalité mais la 'rationalité idéalisée' qui est dangereuse. Nous nous situons entre le fatalisme de la rationalité limitée et l'idéalisme de la rationalité optimisée, au niveau d'une 'rationalité élargie'.

*[...] Dans l'organisation irrationnelle, Brunsson examinait [...] les façons de coordonner l'action grâce à l'idéologie. Dans *L'organisation de l'hypocrisie* (1989), il explore un thème pratiquement opposé : comment les organisations produisent-elles de l'idéologie et comment idéologie et action se contredisent-elles pour assurer la légitimité et la survie de l'organisation. [...] Brunsson propose de distinguer deux sphères [...], l'une comprend les pensées ou les idées, leur processus d'élaboration et de communication, l'autre constitue le système de l'action et concerne les processus portant sur les réalités tangibles. La sphère « idéologique » a pour fonction de répondre aux exigences contradictoires de l'environnement et [...] d'assurer la légitimité de l'organisation. La seconde sphère est concernée par tout ce qui permet à l'action d'advenir : obtention de ressources, conclusion d'accords, coordination des dispositifs, etc.*

⇒ HP : Nous proposons « deux sphères » (boucles formant un grand huit) : l'activité mentale des « pensées et idées » d'une part et l'activité physique des « actions et réalités » d'autre part. Nous incluons la communication dans le « système de l'action. En d'autres termes, la communication est action ; la réflexion et l'action ont pour fonction de répondre aux contradictions.

*[...] Idées et actions peuvent se compléter en répondant à des exigences différentes : Il n'est alors pas dit ce qui est fait et ce qui est dit n'est pas fait. Telle est la substance de ce que Brunsson appelle l'hypocrisie organisationnelle. [...] Toute organisation doit donc envisager de fonctionner sur deux registres : l'un opérationnel qui est dominé par une norme d'objectivité, l'autre politique qui répond à une norme de légitimité. Le premier concerne la gestion des choses et son efficacité, la conduite des relations extérieures est l'affaire du second. [...] Celui qui veut changer réellement les choses serait*

*donc bien inspiré de la faire sans réforme (1993, p. 200) [ou] à inviter les membres de l'organisation à participer à l'élaboration des contenus. [...] Brunsson montre que l'approche canonique [de la rationalité] est susceptible d'empêcher [l'action efficace]. [...] Brunsson montre les bénéfices que les organisations [...] peuvent retirer du maniement de l'hypocrisie.*

- ⇒ HD : Brunsson défend une introduction progressive et participative de la complexité, au lieu d'entreprendre de grandes réformes fondées sur des idées simples. Au moins sur la dimension participative, Brunsson rejoint Argyris.
- ⇒ HS : hypocrisie ou sincérité ; rationalité, rationnel ou irrationnel ; penser ou agir ; contradiction ou cohérence ; complexité ou simplicité ; graduel, progressif

### **BUZAN Tony et Barry [Rationalité – Techniques]**

Citations de Buzan (2003) :

*[...] Les objectifs de Mind Map [(Carte Mentale)...]. Vous initier à un nouveau concept de développement de l'esprit – la pensée irradiante. [...] Le mind map réunit l'ensemble des facultés corticales – mot, image, nombre, logique, rythme, couleur et conscience spatiale – en une seule et même technique [...]. Vous devez structurer vos idées et votre mind map par voie de hiérarchisation et de catégorisation, la première étape étant l'identification de vos Idées-Forces Clés [...] qui sont les concepts de base au sein desquels peuvent s'organiser une foule d'autres concepts.*

- ⇒ HP : La « carte mentale » est une technique, un outil ou un accessoire « visuel » de la réflexion. Nous souhaitons construire un modèle-outil également visuel, qui constitue une sorte de carte mentale générique des cartes mentales des dirigeants, pour les aider à résoudre des problèmes et prendre des décisions. Le synoptisme importe à la résolution de problèmes.
- ⇒ -HN : L'identification de catégories ou thématiques (idées forces) en première étape d'élaboration d'une carte mentale, oblige à classer les idées dans des catégories à préconcevoir. Cela peut bloquer l'expression spontanée d'idées qui ne seraient pas considérées comme des catégories, et qui pourraient amener ensuite à la création de nouvelles catégories.
- ⇒ HS : visuel, schéma, dessin, carte heuristique, pensée irradiante, synoptique.

### **CHANDLER Alfred [Leadership]**

Citation de Pacitto (2009) concernant Chandler :

*[...Thème central de Chandler :] L'histoire des structures industrielles. [...] Chandler, historien des affaires. [...] De l'étude des changements à l'histoire des structures. [...] Pour qui n'a lu que l'introduction et la conclusion de "Strategy and Structure" (1962), la formule « la structure suit la stratégie » semble s'imposer. [...] La structure écrit-il (1989a :14) « a eu autant d'impact que la stratégie sur la structure. Mais parce que les changements se sont produits chronologiquement avant ceux de la structure et peut-être aussi parce que mon éditeur m'avait convaincu de changer le titre de "structure à stratégie" en "stratégie à structure", le livre donne l'impression de mettre l'accent sur la relation entre la stratégie et la structure plutôt que l'inverse ». [...] Les managers décrits par Chandler semblent contraints par une sorte de déterminisme structurel et culturel qui les empêche de gérer les changements de manière pro-active. L'anticipation n'est pas une qualité que Chandler attribue volontiers aux managers et il n'hésita pas à écrire (Chandler dans Freeman, 1960, chapitre 7) « les anciens dirigeants ont eu rarement conscience des nécessités organisationnelles engendrées par la diversification... dans la plupart des cas étudiés ici, les changements organisationnels furent opérés et mis en œuvre par de nouveaux groupes de dirigeants ». [...] La nécessaire contingence du contexte économique pour l'analyse des changements organisationnels. [...] Pour Chandler (1989a :*

45) « *l'expansion sans réorganisation ne peut mener qu'à une impasse économique* ». [...] Chandler ne cesse de souligner le fait que ces processus de changement ont été difficiles à gérer, ce qui est tout le contraire de la vision « intentionnaliste » souvent prêtée à l'auteur. [...] Les titres sont trompeurs et "The Visible Hand" (1977) est tout sauf une ode à la gloire des managers. Le propos de l'auteur est simplement d'examiner comment les mécanismes de coordination des activités de l'économie ont remplacé peu à peu les mécanismes de [main invisible du] marché. [...] "Scale and Scope" (1990) nous apprend beaucoup sur les politiques de diversification, leurs déterminants et la capacité des grandes entreprises à générer des économies d'envergures... [...] Dans ses derniers ouvrages et notamment "Inventing the Electronic Century" (2001), Chandler [...] révèle le rôle moteur joué par les capacités d'apprentissage des organisations... [...] Les entreprises qui ont su développer des "integrated learning base". [...] Dans "Shaping the industrial century" (2005), Chandler souligne de nouveau l'importance décisive des capacités organisationnelles d'apprentissage dans la génération des avantages compétitifs, capacités qui sont redevables de trois types de savoir : les savoirs techniques, fonctionnels et managériaux.

- ⇒ HD : Selon Chandler : Les dirigeants doivent être davantage proactifs. Dans un contexte de diversification, il faut changer les dirigeants pour changer les organisations.
- ⇒ HS : proactivité, anticipation ou réactivité ; (interaction entre) structure ou stratégie ; culture ; changement ; histoire ; industriel ; diversification ; diversification ; économie.

### **CROZIER Michel [Leadership]**

Citations de Grima (2009) concernant Crozier :

[Thème central de Crozier :] Acteurs et systèmes : l'analyse stratégique des organisations. [...] La grille de Lecture que Crozier propose, l'analyse stratégique, dépasse la simple analyse des firmes pour interroger, comme en témoigne ses écrits (1989, 1995), l'évolution des sociétés en général. [...] Crozier propose d'analyser les phénomènes organisationnels selon une double perspective individuelle et holistique. L'individu est un acteur autonome, à la liberté contrainte par l'incertitude entourant l'action de ses partenaires et par sa méconnaissance des effets de systèmes engendrés par la multitude des liens structurant son espace social. Incertitude, système d'action et pouvoir constituent les fondements de l'analyse. [...] L'analyse stratégique] intègre la problématique du changement. Ce dernier est comme un moment de crise des équilibres internes à la firme, questionnant les jeux existants. [...] L'analyse stratégique : une approche du social à la fois inductive et déductive. [...] La capacité d'action est développée par tous, ce qui rend le jeu mouvant. [...] Il n'existe aucun déterminisme structurel, mais une somme de micro coopérations qui tisse l'ensemble organisationnel dans lequel chacun va tenter, avec ses ressources, de faire triompher ses intérêts. [...] Les individus ne cherchent pas à réaliser des buts collectifs, sauf s'ils satisfont en partie leurs propres objectifs. [...] La seconde est l'incertitude dans laquelle l'acteur opère ses choix. L'imprévisibilité, le foisonnement de l'information, le caractère utilitaire de la décision, l'amène à ne pas rechercher l'optimisation mais la satisfaction. Il ne tente pas d'amasser le maximum d'informations pour réaliser ses choix comme l'indique le modèle classique de la rationalité. Il arrête sa collecte lorsqu'elle lui garantit un choix acceptable, ou en tous cas le moins insatisfaisant possible. [...] Le sens qu'accorde Crozier [au concept d'utilité par rapport à son usage en économie] est beaucoup plus large. Le rapport à autrui peut intégrer des dimensions telles que l'émotion. [...] Crozier adhère au principe de rationalité limitée défendu par March et Simon (1971). L'acteur ne connaît pas l'intégralité du jeu dans lequel il se trouve placé. Il ne peut pas saisir [avec certitude] les conséquences de ses choix. L'acteur procède largement par induction. Il tend à découvrir le système dans lequel il se trouve inséré par tâtonnements qui sont autant de questionnements, de reconstructions de ses règles organisationnelles.

- ⇒ -HD : « Les individus ne cherchent pas à réaliser des buts collectifs, sauf s'ils satisfont en partie leurs propres objectifs. ». Les individus cherchent des organisations qui leur permettront de satisfaire leurs propres objectifs. Les individus nuisent à leur organisation si elle ne leur permet pas de satisfaire leurs objectifs. Il y a les objectifs des individus voulus pour eux-mêmes et pour l'organisation. Il y a également les objectifs de l'organisation voulus (par les dirigeants) pour elle-même et pour les individus. Il peut y avoir contradiction ou cohérence à un premier niveau : entre les objectifs des individus voulus pour eux-mêmes et les objectifs de l'organisation voulus (par les dirigeants) pour les individus. Exemple : Un individu veut devenir responsable d'un projet ; mais l'organisation ne le veut pas. Il peut également y avoir cohérence ou contradiction à un deuxième niveau : entre les objectifs des individus voulus pour l'organisation et les objectifs de l'organisation voulus (par les dirigeants) pour elle-même. Exemple : Un individu veut que l'organisation se lance sur un marché ; mais l'organisation ne le veut pas. Une diversité d'objectifs peut-être bénéfique, s'ils sont perçus cohérents dans la durée à un maximum de niveaux. Les contradictions entre les objectifs des individus et de leurs organisations entraînent à terme une implosion des individus ('burn out') et/ou de l'organisation ('banqueroute') accompagnés de signes annonciateurs, tels que conflits plus ou moins violents avec dégâts collatéraux individus-organisation (acteurs-système). Ces dégâts, lorsqu'ils sont perçus comme assez graves, servent alors de légitimation aux individus responsables encore vivaces, pour tenter de faire prendre et appliquer des décisions qu'ils n'osaient même pas évoquer jusque-là, par peur de se tromper ou d'essayer la colère des autres. C'est ce que nous appelons le syndrome de la 'collision dans le mur', de 'l'autruche' ou de la 'barque percée' : on attend souvent d'être acculé, d'être rentré dans le mur, de ne plus avoir le choix pour sortir notre tête du trou et faire ce qui aurait dû l'être depuis longtemps. Tant que la souffrance de l'équilibre précaire est supportable, on préfère ne pas faire de vague, on préfère écoper discrètement l'eau qui entre dans notre embarcation au lieu d'initier des réparations, par crainte de la faire chavirer et d'être le premier à être éjecté par-dessus bord (Cf. les « routines défensives » d'Argyris). Ces syndromes nous semblent valables autant au niveau d'une personne que d'une entreprise ou d'un État...
- ⇒ HD : Crozier et Simon sont en accord sur la contradiction fréquente des objectifs.
- ⇒ HD : Crozier évoque les jeux d'acteurs, Argyris propose une démarche pour arrêter les jeux d'acteurs qu'il qualifie de défensifs et nuisibles à l'apprentissage.
- ⇒ -HD : Nous croyons à la réalité d'une rationalité limitée (Cf. Simon). Mais nous encourageons le principe de rationalité élargie. Certes, la rationalité ne peut prétendre à l'optimum. Car dans le meilleur des cas, il reste toujours une part d'incertitude : on peut savoir ce qui se passe avec la décision que l'on prend ; on ne peut jamais savoir ce qui se serait passé avec la décision que l'on n'a pas prise. Cependant, le dirigeant se résigne parfois trop vite à être rationnellement limité. Il s'accommode parfois trop bien des limites de sa rationalité. Il se satisfait excessivement de l'acceptable. Le dirigeant devrait plus volontiers tenter d'élargir sa rationalité, autant que possible, selon le temps, l'argent et l'énergie humaine 'disponibles' ; en tenant compte, autant que possible également du coût (non-performance) des ressources non investies par ailleurs dans une autre activité (cf. Savall : « la non-crédation de potentiel ») ; pendant qu'il tente justement d'élargir sa rationalité. En bref, nous pensons que le mieux peut être l'ami du bien, dans la limite des ressources investies 'à ne pas faire autre chose qui pourrait rapporter davantage' (cf. Terrain Test).

*Crozier et Friedberg (1977 : 246) définissent [le système d'action concret comme :] « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ». [...] Friedberg [préfèrera ensuite le] système d'action organisée [...] : « les processus par lesquels sont stabilisées*

*et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique ». [...] Cette notion montre que la coopération entre les individus n'est ni le résultat de la passation d'un contrat, ni celui de l'application de normes sociales mais une combinaison des deux.*

⇒ HS : acteur ; système d'influence ; jeu, stratagème ; égocentrisme, individualisme ou altruisme, collectivisme ; incertitude, méfiance, défiance ; pouvoir ; contrat, normes sociales.

### **DAMASIO Antonio [Cognition]**

Citations de Marmion (2011) concernant Damasio (à partir d'un entretien avec Damasio) :

*La conscience est née des émotions. [...] La théorie des marqueurs somatiques [de Damasio, démontre que] sans émotion, nos raisonnements sont biaisés et nos choix les plus simples peuvent déboucher sur des décisions aberrantes. La dichotomie passions/raisons constituait l'erreur de Descartes qui donna son titre au [...] premier ouvrage de Damasio, en 1994. [...] il publie un nouveau livre, 'L'Autre moi-même. La construction du cerveau conscient', où il développe l'idée que la conscience ne serait pas le produit sophistiqué des régions les plus récentes et les plus évoluées de notre cerveau, mais des plus anciennes, là où naissent les émotions [...]. Il propose également [...le] modèle de convergence/divergence [...]. Damasio : C'est une hypothèse que j'ai émise pour la première fois en 1989 [...]. Actuellement, votre cerveau crée une image visuelle de moi, mais aussi une « image auditive », une image avec mon nom, une autre avec les connaissances à mon sujet, etc. On peut qualifier ces images de représentations, ou de cartes. Vous allez stocker ces cartes dans des régions radicalement différentes de votre cerveau, sans liaison neuronale directe entre elles. Si demain quelqu'un vous demande : « Alors, vous avez parlé à Damasio, hier ? » [...]. Comment vous sera-t-il possible, demain, de penser à moi visuellement, auditivement, verbalement, intellectuellement, et en même temps ? C'est ce que l'on appelle le problème du 'binding', c'est-à-dire du lien. Je pense que toutes ces informations convergent dans une sorte de code, et que les zones neuronales concernées apprennent qu'elles sont apparues au même moment dans votre cerveau. Leurs connexions [(de ces informations)] sont multidirectionnelles : si quelqu'un vous donne seulement une partie de ce que vous recherchez, par exemple mon nom, la région qui traite cette information va servir d'indice pour réactiver la configuration globale de notre rencontre. Un souvenir n'est pas un polaroid avec du son, c'est une reconstruction. [...] or le mécanisme de convergence/divergence [...] permet cette reconstruction.*

⇒ HN : La remémoration n'est pas une réactivation directe du souvenir dans son ensemble. La remémoration est une opération simultanée de 'récupération-reconstruction' de différents morceaux du souvenir (visuel, auditif, verbal,...) qui ont été stockés dans différentes parties de notre cerveau. Cette notion de 'simultanéité' pour la remémoration (évoquée par Damasio), semble contredire la notion de 'séquence' pour la résolution de problèmes (évoquée par Simon). Mais les deux notions ne sont pas forcément incompatibles : les individus résolvent peut-être un problème en cherchant séquentiellement des fins et des moyens (pouvant contribuer à la résolution), alors qu'à chaque séquence les connexions neuronales fonctionnent simultanément.

⇒ HE : « Sans émotion, nos raisonnements sont biaisés et nos choix les plus simples peuvent déboucher sur des décisions aberrantes. ».

Citation de Damasio (2010) :

*Une zone de convergence-divergence (ZCD) est un ensemble de neurones au sein duquel des boucles de feedforward/feedback font contact. Les ZCD sont microscopiques et sont localisées dans des régions de convergence-divergence (RCD), lesquelles sont macroscopiques. On peut se les représenter comme des moyeux [(nœud, ndr)] sur une carte aérienne. [...] Les moyeux reçoivent les avions par leurs barreaux et en renvoient par eux. [...] Les moyeux sont interconnectés.*

- ⇒ HN : Les « Zones de Convergence-Divergence » sont comme des ‘grossistes de l’information’ qui la rassemble, la stocke et la redistribue pour construire ou reconstruire un souvenir.
- ⇒ HS : émotion ou raison ; mémorisation ou remémoration ou projection ; convergence ou divergence.

### DAVID Albert [Rationalité]

Citation de David (2002-03, p. 175-177) :

*[...] Il y a eu [...] une crise de la prescription en recherche opérationnelle. On peut synthétiser cette crise par une phrase très simple que l’on retrouve souvent dans les journaux de recherche opérationnelle – notamment en Grande-Bretagne (David, 2001) : « pourquoi tant de modèles sont-ils conçus et aussi peu sont utilisés ? ».*

- ⇒ HE/P : « Pourquoi tant de modèles sont-ils conçus et aussi peu sont utilisés ? ». Car, il existe des manques de théories actionnables, prescriptives et schématiques.

*[...] Dans des conceptions étroites de la rationalité limitée, on admet que les acteurs ont une rationalité limitée, mais on garde tout de même l’espoir qu’il existe une rationalité universelle [optimum], que l’on ne peut atteindre mais qui fonctionne comme un idéal.*

- ⇒ HD/M : Il existe un optimum que l’on ne peut ou veut atteindre. La rationalité est limitée par incapacité mais également par volonté (Cf. nos Hypothèses suite à Crozier et Friedberg).

*L’anarchie organisée de Cohen, March et Olsen (1972), l’incrémentalisme disjoint [ou science du « muddling through »] de Lindblom (1959), la théorie du surcode de Sfez (1973) [...] sont donc des modèles efficaces de l’action collective.*

Ces modèles sont efficaces (David).

- ⇒ HE : « Les modèles de Cohen, March, Olsen, Lindblom ou Sfez sont efficaces » davantage sur un plan descriptif et explicatif que sur un plan prescriptif, car ils constatent des principes de fonctionnement au lieu de recommander des modes opératoires du changement à l’instar d’Argyris ou Savall.
- ⇒ HS : modèle ; crise de la prescription ; recherche opérationnelle, science du management, modèles d’optimisation et de choix rationnel ou approche cognitive, comportementaliste, modèles de choix satisfaisant avec des limites de rationalité ou naturaliste, en situation, modèle de première reconnaissance ou recherche action, intervention.

### DE BONO Edward [Rationalité – Techniques]

Citations de DE BONO (2004) :

*Le cerveau est conçu pour être « non créatif ». S’il en était autrement, la vie serait impossible. [...] Le cerveau est conçu pour élaborer des schémas stables, destinés à opérer dans un monde stable. Ce qui est le contraire de la créativité. [...] J’ai décrit le mode de fonctionnement du cerveau dans mon ouvrage ‘Le mécanisme de l’esprit’ [...]. Le cerveau est un système d’information auto-organisé qui [peut créer] des schémas asymétriques. Ce sont eux qui nous permettent de comprendre la « logique » de la créativité. [...] Les connexions nerveuses dans le cerveau humain peuvent fonctionner comme un système d’informations auto-organisé [(actif vs. passif, prédéterminé)].*

- ⇒ HD : Le cerveau tend naturellement à créer des « schémas stables » (façons de penser routinières, habituelles, anciennes) alors qu’il a la capacité de créer des « schémas asymétriques » (façon de penser créatives, inhabituelles, nouvelles).

*Les responsables de l’éducation font] de timides efforts pour développer l’aptitude à penser [...]. La maîtrise de l’avenir passe par l’enseignement de modes de pensée plus performants [...].*

⇒ HE/P : « La maîtrise de l'avenir passe par l'enseignement [et la maîtrise, ndr] de modes de pensée plus performants [...] ».

*Les idées neuves sont souvent le fruit du hasard et de l'inspiration. Elles peuvent aussi être produites grâce au 'brainstorming'. [...] Tous ces processus [...] sont lents et peu performants. Il s'agit toujours d'attendre que les idées surgissent. [...] L'utilisation des « outils » méthodiques de la pensée latérale [ou pensée de côté, asymétrique, chaotique vs. pensée verticale, logique, linéaire,] permet de générer des idées volontairement et à la demande. [...] La nouveauté ne constitue plus en soi une valeur suffisante [...]. Nous pouvons obtenir davantage [que le brainstorming] en appliquant des méthodes systématiques et ciblés.*

⇒ HD : « La nouveauté ne constitue plus en soi une valeur suffisante [...] » : l'utilisation de la pensée latérale ou de toute autre type de pensée est un investissement en temps, argent et énergie humaine ; il faut savoir si cet investissement est rentable.

*Pourquoi ne pas substituer au concept de brainstorming, littéralement 'tempête de cerveaux', celui de 'brain-sailing', qui évoque un processus de navigation maîtrisé par lequel, comme le skipper d'un voilier, nous pouvons changer de cap au lieu de nous laisser emporter par la tempête. [...] Les techniques méthodiques [...] de la pensée créative [...] s'acquièrent et s'appliquent de manière délibérée [intentionnelle].*

⇒ HE/P : Il convient d'utiliser des « techniques méthodique » de résolution de problèmes ou prise de décisions de manière intentionnelle (conscientes), comme un « skipper de la pensée ».

*L'apprentissage de la réflexion devrait [...] fournir aux apprenants des outils exploitables [...].*

⇒ HE/P : « L'apprentissage de la réflexion devrait [...] fournir aux apprenants des outils exploitables [...] » : nous voulons que notre modèle-outil soit actionnable, prescriptif.

*Dans le livre 'J'ai raison, vous avez tort', j'introduis le concept de [...] 'la logique de l'eau' [qui] est celle de la perception [opposée à] 'la logique du rocher' qui est celle du traitement. [...] La perception cherche à donner du sens à ce qui existe. Elle est aussi en quête d'un état stable [...]. Nous partons du principe [à tort] selon lequel l'essence de la perception peut être appréhendée par les mots de notre langue que nous traitons ensuite comme s'il s'agissait de symboles mathématiques. [...] Les mots ne sont rien d'autre que le produit de l'histoire [...]. Ils gèlent les perceptions à un moment donné de l'histoire et font perdurer cet état [...] au lieu de progresser.*

⇒ HD : Les mots limitent la rationalité mais peuvent aussi l'élargir par l'usage de mots multiples et variés qui stimulent de manière diverse les mécanismes de la pensée. De manière générale, quel que soit le système étudié, l'individu, l'entreprise, la nation... nous croyons à la valeur de la diversité à condition que les objectifs ultimes du système (les finalités) soient communs.

*Outils et techniques de la pensée latérale :*

*- Les six chapeaux de la réflexion :*

*L'animateur d'une réunion invite un ou l'ensemble des participants à porter un ou plusieurs chapeaux [pour jouer un rôle différent]. [...] Le chapeau blanc : [...] Pensez au papier blanc, qui est neutre et accueille l'information [et les données]. [...] Répertoire, inventorier les informations disponibles [...] et] nécessaires [...]. Élaborer les moyens de l'obtenir. Être neutre. [...] Le chapeau rouge : [...] Pensez [...] au feu et à la chaleur. [...] Le rouge est associé aux sentiments, à l'intuition, aux pressentiments et aux émotions. [...] L'intuition est [...] un jugement fondé sur des éléments d'appréciation composites et sur une longue expérience du sujet abordé. [...] Ce qui la motive n'apparaît pas clairement. [...] Le chapeau noir : [...] Pensez à un juge sévère, vêtu d'une tige noire [...]. Le chapeau noir correspond à la 'circonspection' [...] au jugement critique [...], ce qui est interdit [...], des facteurs défavorables [...], la prudence [...], la défensive [...], le négatif [...]. [...] Le chapeau jaune : [...] Pensez au soleil. Le chapeau jaune symbolise l'optimisme [...], la vision positive [...], les bénéfices [...]. Le chapeau vert : [...] Pensez à la végétation [...]. Le chapeau vert correspond aux idées nouvelles [...], solutions alternatives [...], possibilités et hypothèses. [...] Le chapeau bleu : [...] Pensez au ciel et à une vue panoramique. Le chapeau bleu renvoie au contrôle des processus [de pensée en cours].*

- ⇒ HS : s'informer ; répertorier, inventorier, lister ; créer ou utiliser l'information ou les moyens d'information ; ressentir, émotionner, intuire, pressentir, (pré)juger, apprécier ; juger, circonspect, critiquer, interdire, prudent, sur la défensive, négatif, facteurs défavorables ; optimiste, visualiser positivement, bénéfiques, points positifs, vision positive ; idées, solutions alternatives ; possibilités 'nouvelles' ; existantes (connues) ou inexistantes (inconnues) ; contrôler ou laisser libre la pensée

- *La pause créative : [...] Le cerveau fonctionne de manière à faciliter l'existence, en créant du 'connu'. [...] En interrompant le flux continu [paisible] de l'habitude [de la pensée], la pause créative contribue à fixer l'attention sur un point défini. [...] Laisser mentalement défiler toutes les options possibles [...]. Notre pensée est essentiellement réactive. [...] La pause créative [...est] proactive.*

- ⇒ HS : pensée libre, inconsciente ou contrôlée, consciente

- *La focalisation : [...] On se contente de noter le point [l'objet] de focalisation en le mettant de côté pour l'étudier ultérieurement [...]. On réfléchit à des options et à des idées nouvelles [en les laissant venir à l'esprit]. [...] On se penche sérieusement sur le sujet [...] On applique les méthodes systématiques de la pensée latérale. [...] La focalisation spécifique ou globale. [...] Reformuler le ou les points de focalisation [...]. Les termes employés orientent la pensée dans telle ou telle direction [...] Les occasions de focalisation : [...] le caprice [le désir, l'envie] ; [...] le besoin ; [...] l'examen de routine ; [...] Le point de sensibilité de l'idée (PSI) [(le point de bascule sur lequel se focaliser en priorité, ndr)].*

- ⇒ HP : « Les termes employés orientent la pensée dans telle ou telle direction [...] », comme nos Stratégies de Décision. Il est opportun d'utiliser consciemment différents mots ou expressions clés stimulateurs de la pensée.

- ⇒ HS : focalisation spécifique, ciblée, limitée sur objectif, but, bénéfice, intérêt, besoin, finalité, sous-objectif, objectif intermédiaire, tâche, problème sur ou sous-jacent ; focalisation globale sur thème, domaine, sujet, champ, cadre ; noter ; reformuler ; caprice, envie, désir, besoin ; examen, examiner ; régulier ou ponctuel ou exceptionnel ; point de sensibilité de l'idée, point de bascule.

- *Le challenge [ou 'dépit créatif'] : [...] Pourquoi doit-on [faire / réfléchir / agir ainsi] ? [...] Le challenge est une remise en cause de ce qui est. [...] Le challenge refuse [...] le postulat. [...] Si nous ne pouvons / devons plus faire ainsi, que faire ?*

- *Le Pourquoi du Pourquoi...*

- ⇒ HS : poser la question : pourquoi (pas) (cause) ou pour-quoi (pas) (but) ? ; poser ou refuser le postulat (inverse, opposé) ; challenge ; dépit.

*Notre pensée est tellement axée sur la résolution de problèmes que lorsque quelque chose n'en pose pas, nous ne nous donnons pas la peine d'y réfléchir. Selon la célèbre est dangereuse maxime : quand rien n'est cassé, ce n'est pas la peine de réparer ('When it works don't fix it'). [...] Cette phrase est en grande partie responsable du déclin de certaines industries américaines, les managers ne pensant qu'à régler des problèmes. Pendant ce temps, les concurrents, notamment les japonais, amélioraient des points qui ne posaient pas nécessairement de problèmes.*

- ⇒ HD/P : Toutes les occasions de « focalisation » sont des 'problèmes' perçus ou ressentis. Notre définition de la résolution de problèmes inclue l'amélioration d'une situation. « Le mieux peut être l'ami du bien » : les dirigeants doivent chercher davantage à améliorer leur rationalité. Cela vaut la peine d'essayer d'optimiser une situation satisfaisante. La question est de savoir comment et pendant combien de temps il convient d'essayer d'élargir la rationalité. Notre réponse est l'utilisation d'un modèle-outil et le calcul d'un retour sur investissement, idéalement par le calcul des coûts visibles et cachés, du processus de décision. Le mieux est-il l'ami du bien ? Cela vaut peut-être la peine d'essayer un 'temps' soit peu d'optimiser une situation jugée satisfaisante (cf. Terrain Test).

- ⇒ HS : mieux ou bien

- *Les alternatives : [...] Lorsque nous disposons d'une alternative qui nous paraît acceptable, pourquoi devrions-nous faire l'effort d'en chercher d'autres ? [C'est regrettable, ndr]. [Cependant] il est*

*impensable de tergiverser dans l'attente de 'l'ultime solution'. Car nous devons avancer. Il arrive un moment où nous sommes obligés de mettre un terme au travail de conception pour agir et aller de l'avant. L'idée parfaite n'a aucune valeur quand elle arrive trop tard. [...] Déceler des alternatives qui existent avant d'en inventer, d'en créer des nouvelles. [...] 'Si j'envisage deux possibilités et que vous m'incitez à en [trouver et] étudier quatre, vous doublez l'effort auquel je dois consentir pour faire mon choix.' On n'améliore pas la prise de décision en réduisant l'éventail des options.*

⇒ HD : Les dirigeants prennent généralement la première option qui leur semble satisfaisante (cf. Simon) ; alors qu'ils gagneraient à investir 'davantage' dans la recherche d'une meilleure option, sans néanmoins tomber dans le piège du perfectionnisme excessif. La question est de savoir quand s'arrêter. Nous essayons notamment d'y répondre grâce à notre Terrain Test.

⇒ HD : La recherche d'options supplémentaires demande un investissement supplémentaire, mais la décision peut être facilitée car les nouvelles options peuvent être plus avantageuses.

*- Le point fixe [ou de focalisation ou de référence à la recherche d'idées] : [...] le but, [...] la catégorie ou le groupe, [...] les similitudes, [...] les concepts.*

⇒ HS : point fixe, de focalisation, de référence, de départ ; catégorie, groupe ; but ; similitude ; concept.

*- L'éventail des concepts : [...] A une extrémité de l'éventail, se trouvent des [concepts de] buts ou objectifs à atteindre. [...] Dès qu'une idée [...] traverse votre esprit, cherchez à [remonter] en amont [vers une idée, un objectif, un but supérieur, plus général et abstrait] et posez-vous la question 'Quelle aide cette idée m'apporte-t-elle [Pour-quoi cette idée peut-elle me servir] ?' [...] et cherchez à redescendre en aval [vers une idée, un objectif, un but inférieur, plus spécifique et concret] et posez-vous la question 'Comment cela peut-il être réalisé [Comment cette idée peut-elle me servir] ?'.*

⇒ HS : Conceptualiser ; but, objectif ; monter, aller en amont (vers une idée plus générale) ou descendre, aller en aval (vers une idée plus précise) ; se poser la question 'pour(-)quoi (l'idée peut me servir)' ou 'comment (l'idée peut me servir)'.

*- La provocation [hypothèse provocante] : [...] Le rôle décisif du hasard, des accidents, des erreurs, de la folie [, de la démence, de l'illogisme, du non-raisonnable] dans la genèse des idées nouvelles. Ces phénomènes déclenchent une sorte de rupture [ou saut] qui nous force à sortir des limites du raisonnable [, de la voie principale, verticale, de la pensée linéaire vers la voie latérale]. [...] La syllabe 'po' est extraite des mots tels qu'hypothèse, supposer, possibilité, poésie [...]. En maori et dans l'ancien polynésien, 'po' désigne le chaos, l'origine du temps, à partir duquel tout a été formé.*

*[... la syllabe 'po' précède une proposition et peut se traduire par] 'Supposons que...', 'Que se passerait-il si...', ['Quelles idées nous viennent à l'esprit si...']. La provocation par l'échappée [...] s'effectue en niant le point 'tenu pour acquis', en le supprimant, en l'abandonnant ou en l'ignorant purement et simplement. L'élément 'tenu pour acquis' ne doit être ni un problème, ni un grief, ni une difficulté [pour créer une provocation]. [...] La provocation de type 'pierre de gué' : [...] L'inversion : la direction normale est 'inversée' ['opposée'] ; [...] L'exagération : les mesures normales sont exagérées par excès ou défaut ; [...] La distorsion : la relation normale entre les parties, ou la succession normale des événements est bouleversé de façon arbitraire. [...] Le souhait fantaisiste : une représentation imaginaire, un rêve merveilleux [...]. L'entrée aléatoire : des mots, objets, images entrés [dans l'énoncé] au hasard...*

⇒ HS : provocation, hasard, accident, erreur, folie, démence, illogisme, déraisonnable, rupture, saut, rompre, chaos ; sortir des limites, du cadre, de la voie principale, verticale, linéaire, aller sur la voie latérale, de côté ; pierre de gué, appui ; supprimer, abandonner, ignorer, s'échapper de l'acquis non problématique ; inverser la direction normale ; exagérer les mesures normales ; distordre (les relations, la chronologie,...) ; faire un souhait fantaisiste, faire un rêve merveilleux, 'idéaler'.

*- Le mouvement : [...] Notre cerveau fonctionne comme un système auto-organisé dans lequel l'information entrante s'ordonne en schémas, trajectoires, canaux, séquences [...]. La perception forme puis utilise ces schémas. [...Le jugement nous empêche] de sortir de la trajectoire d'origine. [...] C'est*

*ainsi qu'il rejette les idées censées être erronées et incompatibles avec l'expérience. [...] Voilà pourquoi tous ceux qui enseignent la réflexion créative insistent sur la nécessité de 'suspendre' son jugement, de le 'différer', de le 'remettre' à plus tard'. Le brainstorming emprunte aussi cette voie. [...] Mais il ne suffit pas de demander aux gens de ne plus solliciter leur jugement, encore faut-il leur offrir une solution de rechange. [...] Dans le processus de jugement, nous comparons l'idée nouvelle aux schémas de notre expérience et nous la rejetons si elle s'avère incompatible avec eux.*

- ⇒ HD : De Bono explique également une théorie d'Argyris : les individus tendent naturellement à « rejeter les idées censées être erronées et incompatibles avec l'expérience » ; les individus ont tendance à rejeter ou modifier les données qui ne rentrent pas dans leurs catégories préétablies plutôt qu'à modifier leurs catégories. Argyris évoque le besoin-réflexe de « (sur)protection ». La routine est également un besoin-réflexe de simplification, d'économie d'énergie (Cf. Bateson).

*Avec le mouvement, nous acceptons l'idée telle qu'elle se présente. Qu'elle soit juste ou fautive par rapport à notre expérience [...] ne nous intéresse pas. [...] l'idée nous offre un point de départ pour progresser [...] et] aller de l'avant. [...] Le mouvement est un moyen de transformer une provocation en idée neuve exploitable ou en concept. [...] Les techniques du mouvement : [...] Extraire un principe, un concept, une caractéristique, un aspect de la provocation [...]. Se focaliser sur la différence. En quoi la provocation diffère-t-elle de la manière habituelle de procéder ? [...] Imaginer par image. Nous imaginons la provocation [...] 'image par image'. [...] Prendre en compte uniquement] les aspects positifs de la provocation. [...] Déterminer] les circonstances particulières dans lesquelles la provocation telle qu'elle se présente, apporterait une valeur immédiate.*

- ⇒ HP : De Bono évoque comme Popper le « mouvement de l'esprit ». Notre modèle-outil schématisé par un grand huit (8) avec des boucles récursives, illustre cette idée.

- ⇒ HS : bouger, faire un mouvement (mental, physique,...) ; suspendre (le jugement ou juger ; comparer (à notre expérience, à l'expérience des autres,...) ; accepter ou rejeter (l'idée) ; extraire (principe, concept, aspect, élément, caractéristique d'une idée) ; se focaliser (sur la différence d'une idée par rapport à l'habitude) ; imaginer (image par image une idée).

*- Le 'stratal' [...a été inventé pour] désigner des strates ou des couches de déclarations, [...] d'observations, [...] affirmations, [...] description, [...] explication. [...]Le stratal est] une technique de 'sensibilisation' [...ayant] un caractère aléatoire. [...] Inscrire des déclarations [d'une ligne ou phrase chacune]. [...] On tire ensuite cinq feuilles au hasard.*

- ⇒ HS : couche, strate (de déclaration, observation, affirmation, description, explication) ; tirer au hasard, aléatoire (mot, phrase en rapport ou non avec le sujet).

*- La technique du filament : [...] Cette méthode est née d'une application volontaire de la technique du mot aléatoire [...]. Nous partons de l'objectif créatif et énumérons mentalement les exigences qu'il requiert. Puis nous envisageons chacun séparément, sans tenir compte du contexte dans lequel s'inscrit l'objectif. De chaque impératif, nous étirons un 'filament', qui représente l'ensemble des moyens [habituels, raisonnable] de le satisfaire. Puis nous passons en revue les filaments parallèles et sélectionnons certains éléments que nous tentons d'assembler en une idée. [...] Dans la forme passive, les filaments sont passés en revue jusqu'à ce qu'une idée émerge [...] Dans la forme active ou 'forcée', des points sont sélectionnés dans chaque filament et associés volontairement pour déboucher sur une nouvelle idée. [...] Il est impératif d'exploiter ces techniques en maintenant une séparation claire et distincte entre elles.*

- ⇒ HS : énumérer exigence, impératif, objectif, contrainte, cahier des charges ; tenir compte ou non du contexte, contextualiser ; étirer un filament, lister ; moyens, objectifs intermédiaires, connus, habituels, raisonnables ; pour atteindre l'objectif final, ultime ; sélectionner, relier un moyen pour chaque objectif ; actif ou passif.

## DESCARTES René [Méthodo-Épistémologie]

Citation de Descartes (1637) :

*p. 19-20, deuxième partie : Au lieu de ce grand nombre de préceptes dont la logique est composée, je crus que j'aurai assez des quatre suivants [...]. Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que je ne la connusse évidemment être telle : c'est-à-dire, d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention ; et de ne comprendre rien de plus en mes jugements, que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute. Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusques à la connaissance des plus composés; et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres. Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers, et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre. Ces longues chaînes de raisons, toutes simples et faciles, dont les géomètres ont coutume de se servir, pour parvenir à leurs plus difficiles démonstrations, m'avaient donné occasion de m'imaginer que toutes les choses, qui peuvent tomber sous la connaissance des hommes, s'entre-suivent en même façon et que, pourvu seulement qu'on s'abstienne d'en recevoir aucune pour vraie qui ne le soit, et qu'on garde toujours l'ordre qu'il faut pour les déduire les unes des autres, il n'y en peut avoir de si éloignées auxquelles enfin on ne parvienne, ni de si cachées qu'on ne découvre.*

*p. 33, quatrième partie : Mais, parce qu'alors je désirais vaquer seulement à la recherche de la vérité, je pensai qu'il fallait [...] que je rejetasse, comme absolument faux, tout ce en quoi je pourrais imaginer le moindre doute afin de voir s'il ne resterait point, après cela, quelque chose en ma créance, qui fût entièrement indubitable. [...] Mais aussitôt après, je pris garde que, pendant que je voulais ainsi penser que tout était faux, il fallait nécessairement que moi qui le pensais, fusse quelque chose. Et remarquant que cette vérité : 'je pense, donc je suis', était si ferme et si assurée, que toutes les plus extravagantes suppositions des sceptiques n'étaient pas capables de l'ébranler, je jugeai que je pouvais la recevoir, sans scrupule, pour le premier principe de philosophie que je cherchais.*

- ⇒ -HM : Doubter ne doit pas signifier que l'objet du doute est faux. Doubter doit signifier que l'objet du doute est hypothétiquement vrai ou faux, dans les limites de la signification convenue du vrai et du faux. Il existe une incohérence apparente entre deux affirmations de Descartes qui a généré un grand malentendu scientifique. D'abord, Descartes affirme : « de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que je ne la connusse évidemment être telle. » (deuxième partie). Ensuite, Descartes affirme : « je pensais qu'il fallait [...] que je rejetasse, comme absolument faux, tout ce en quoi je pourrais imaginer le moindre doute » (quatrième partie). Cependant, ne pas « recevoir [...] pour vrai », n'est pas équivalent à « rejeter comme fausse ». Considérer une chose comme 'non vraie', signifie douter de son existence ; cela ne signifie pas la considérer comme 'fausse'. Ce qui n'est pas vrai n'est pas obligatoirement faux. Il y a une notion entre vrai et faux qui est le doute. Cette incohérence apparente ne provient pas d'une erreur de traduction, car nous avons retrouvé ces mêmes formulations contradictoires dans différentes sources. Selon nous, la 'vraie' position de Descartes tient dans la première affirmation. En bref, il s'agit de douter de tout ce qui n'est pas prouvé, et non de tenir pour faux tout ce qui n'est pas prouvé. Nb : Prouver quelque chose scientifiquement est une autre histoire (cf. Popper). Le problème est que certains scientifiques ou pseudo-scientifiques associent 'doute' à 'faux'. Ils utilisent la caution de Descartes, à tort et à des fins plus ou moins 'mercantiles', en labellisant comme 'faux' tout ce qui n'est pas prouvé ou tout ce qui contient un doute. Par exemple, pour certains scientifiques, les ondes des téléphones portables ne sont pas nocives, puisqu'aucune preuve n'a été établie ou puisqu'il persiste des doutes. Le même raisonnement est à l'œuvre chez les détracteurs du réchauffement climatique... Quand la chose contient un doute, on fait le raccourci en considérant la chose

comme fausse, alors que l'on devrait la considérer comme ni vraie, ni fausse ; ou plus ou moins vraie ou fausse selon l'ampleur du doute.

⇒ HS : analyse, découpage, dénombrement, démembrement ou synthèse, holisme, revue générale, ne rien omettre ; vrai ou faux ou doute.

### **DIMAGGIO Paul et POWELL Walter W. [Leadership]**

Citation de Huault (2009, p.119-133) concernant Dimaggio et Powell :

*[Selon DiMaggio et Powell,] les organisations sont en quête de légitimité. Paul DiMaggio et Walter Powell constituent deux représentants importants de [...] la sociologie néo-institutionnaliste [...] orientée vers l'analyse des systèmes inter-organisationnels. [...] Le concept d'isomorphisme institutionnel constitue le socle fondateur [de leurs travaux]. [...] Jepperson (1991) définit l'institution comme [...] un système de règles conduisant à la reproduction de routines au sein d'un champ.*

⇒ HD : « L'institution est un système de règles conduisant à la reproduction de routines... ». L'institution reproduit des routines.

*[...] Similarités organisationnelles et homogénéisation structurelle : [...] DiMaggio et Powell (1983) [...] tentent] d'expliquer la propension des organisations à se ressembler. Le champ organisationnel comme domaine de vie institutionnel : [DiMaggio et Powell] rappellent l'explication avancée par Max Weber [...] l'ordre rationnel est devenu une véritable « cage de fer » et l'esprit rationaliste constitue un tel moyen de contrôle des individus que la bureaucratisation est un processus irréversible. [...] Même si les organisations souhaitent [...] instaurer des changements, la conséquence est, sous l'effet des forces institutionnelles et de l'intérêt des acteurs (DiMaggio, 1988), une diminution de la diversité [...]. Tout en orientant l'action en effet, les institutions agissent comme un filtre par lequel les individus découvrent leurs préférences (DiMaggio et Powell, 1991 : 11).*

⇒ HE : « Même si les organisations souhaitent [...] instaurer des changements, la conséquence est, sous l'effet des forces institutionnelles et de l'intérêt des acteurs [...], une diminution de la diversité [...]. Les institutions agissent comme un filtre par lequel les individus découvrent leurs préférences. ». Les « forces institutionnelles » et « l'intérêt des acteurs » « agissent comme un filtre » qui diminue la diversité des Stratégies de Décision utilisées.

*[...] La recherche de légitimité : DiMaggio et Powell affirment la prégnance de l'isomorphisme institutionnel. [...] Pour gagner cette légitimité, les organisations inventent des mythes sur elles-mêmes, s'adonnent à des activités symboliques [ou rituelles] et créent des histoires. [...] L'isomorphisme comme fondement des processus d'institutionnalisation : [...] Trois formes d'isomorphisme [coercitif, normatif, mimétique] : [...] L'homogénéisation au sein de champs organisationnels [...] est également le fruit de l'incapacité fréquente à imaginer des solutions nouvelles. Car les individus en situation d'incertitude sont souvent enclins à chercher « au voisinage de solutions connues » leurs propres solutions (Cohen, March et Olsen, 1972). [...] Les organisations entre passivité et volontarisme. [...] Prégnance des institutions et conformité sociale : Cette perspective théorique permet [...] d'attirer l'attention sur [...] l'influence des pressions étatiques, sociétales et culturelles [l'opinion publique, les systèmes éducatifs, les structures de régulation et de certification et les organisations apparaissant comme légitimes]. [...] La démarche de DiMaggio et Powell [...] soutient que la recherche de légitimité est, pour les entreprises et les organisations, plus importante que la quête exclusive d'efficacité.*

⇒ HN : « La recherche de légitimité est [...] plus importante que la quête [...] d'efficacité. ». DiMaggio et Powell rejoignent Argyris.

*[...] DiMaggio et Powell réaffirment avec force l'inscription institutionnelle des organisations, qu'il s'agisse d'un encastrement politique, culturel, cognitif voire relationnel. En explorant les thèmes du changement et du conflit, ils placent au cœur de leurs préoccupations, la question de l'institutionnalisation des pratiques, de leur reproduction, de leur diffusion voire de leur transformation.*

⇒ HS : environnement ; isomorphisme institutionnel ; légitimité ou efficacité.

**DORTIER Jean-François [Cognition]**

Citation de Dortier (2013) concernant des linguistes :

*Ferdinand Saussure [(1916)...] affirmait : « Il n'y a pas d'idées préétablies, et rien n'est distinct avant l'apparition de la langue. ». [...] Ludwig Wittgenstein [(1921)] était parvenu à la même conclusion : « Les limites de mon langage signifient les limites de mon monde ». [...] Mais [...] les recherches en psychologie cognitives, menée depuis les années 1980, allaient démontrer que les nourrissons disposent, bien avant l'apparition du langage, d'une vision du monde plus ordonnée qu'on le croyait jusque-là. Ces recherches ont donné du poids aux linguistiques cognitives, apparues dans les années 1970 [...]. Pour Eleanor Roch (une référence essentielle pour les linguistiques cognitives), l'idée de « chat » se présente sous la forme d'une image mentale typique appelée « prototype » correspondant à un modèle mental courant [...]. La représentation visuelle tient une place centrale dans ce modèle mental [...]. Georges Lakoff [...] tenant de la sémantique cognitive, soutiendra que les mots prennent sens à partir des schémas mentaux sur lesquels ils sont greffés. [...] Pour Ronald W Langacker [...] les structures de la grammaire ne reposent pas sur les lois internes du langage, mais dérivent de catégories plus profondes, notamment des représentations spatiales.*

- ⇒ HE/P : Il faut accorder de l'importance aux schémas, diagrammes, figures synoptiques pour l'apprentissage individuel et organisationnel : l'utilisation des mots facilite l'apprentissage, mais l'utilisation unique ou disproportionnée des mots, limite l'apprentissage.
- ⇒ HS : image mentale typique, prototype, représentation visuelle, schémas mentaux ou mots.

Citation de Dortier (2013b) :

*p. 32 : [...] Depuis peu [...] de nouveaux modèles de l'esprit apparaissent [...] provenant de la psychologie ou des sciences cognitives...*

*p. 36, 37 : Les modèles de la pensée. Le modèle symbolique [ou computationnaliste...] conçoit le cerveau comme un ordinateur [...]. [...] Toute pensée [...] peut-être traduite sous la forme d'une sorte d'algèbre mentale [...]. [...] L'information est traitée en série. Le modèle connexionniste [pense que l'information est traitée (le cerveau fonctionne, ndr)] en parallèle [...]. [...] Le cerveau] est fait de milliards de neurones [(petites unités élémentaires)] interconnectés [...]. [...] Il ressemble à une fourmilière. [...] La cognition incarnée [(embodied)] : le cerveau est un organisme vivant plongé [(ou enraciné)] dans la nature environnante. [...] La cognition située (ou distribuée) envisage la cognition [...] comme un phénomène [...] mettant en relations plusieurs cerveaux [...] et une machine. Le modèle de référence est celui du pilote d'avion [assisté] du copilote [,] de leurs instruments de bord [(les appareils de pilotage qui les informent et prennent les commandes avec le pilotage automatique) en lien avec la tour de contrôle]. [...] L'esprit n'est pas simplement dans la tête du pilote, il est distribué dans ce système.*

- ⇒ HN : Le modèle de la cognition située synthétise, agrège, intègre, sans désintégrer, tous les autres modèles.
- ⇒ HP : Notre modèle-outil est du genre de la cognition située (ou distribuée).
- ⇒ HN : Selon les modèles, les informations sont traitées en série ou en simultané (parallèle). Peut-être que les deux ne sont pas incompatibles : au niveau du mental et de la conscience les informations sont traitées séquentiellement, on ne peut pas penser à deux choses à la fois, exactement dans le même temps (Cf. Simon) ; alors qu'au niveau neuronal, les connexions se font simultanément
- ⇒ HA/P : Les informations peuvent paraître traitées en parallèle alors qu'elles peuvent être en réalité traitées en série à très grande vitesse, en quelques « dizaines ou centaines de millisecondes » (Simon et Newell, 1971, p. 149).
- ⇒ HS : modèle symbolique, computationnaliste, ordinateur, traitement de l'information en série ou modèle connexionniste, fonctionnement en parallèle, fourmilière ou cognition incarnée

ou cognition située, distribuée, déléguée, sous-traitée, tour de contrôle, pilote, copilote, avion...

p. 37 : [...] Le « cerveau statisticien » [ou « cerveau prédictif » :...] Penser, c'est prédire [...], pressentir [...], préjuger [...], faire des hypothèses [, probabiliser ;] puis corriger au besoin ses idées préconçues [ou ses calculs préliminaires].

p. 38-41 : [...] Les anticipations [sont] fondées sur l'expérience passée [et] relèvent d'une démarche de « statistique subjective » [(bayésienne)]. Le cerveau [fonctionne comme] un bon moteur de recherche [sur internet : on entre les premières lettres pour faire une nouvelle requête et le moteur de recherche affiche automatiquement les anciennes requêtes les plus fréquentes (donc les plus probables)]. [...Stanislas Dehaene (2011-2012) parle] de « révolution »... [...] La théorie du cerveau statisticien repose sur une formule mathématique inventée par [...] le révérend Thomas Bayes [au XVIIIème siècle (1763)]. [...] Elle ne porte pas sur la fréquence d'un phénomène [...] mais cherche à valider ou non une hypothèse [(ou prédiction, estimation)] préalable [...] en fonction de ce que l'on sait déjà. [...] La démarche bayésienne consiste donc à formuler une solution 'a priori' [...] à partir de son expérience [antérieure]. [...] Le cerveau humain serait spontanément bayésien... [...] L'apprentissage est fondé sur un mécanisme anticipation/confirmation [...] diagnostic « en première intention ». Ce n'est que si [le problème] résiste au traitement qu'il faudra corriger le tir. [Selon] Daniel Kahneman [(2012)] le cerveau est un assez mauvais statisticien. [...] Les individus raisonnent la plupart du temps [...] à l'aide [...] d'approximations plutôt que de calculs fiables. [En revanche selon] Gerd Gigerenzer [(2009) qui défend l'] approche dite « fast and frugal » [(rapide et économique)] le cerveau statisticien repose [...] sur des intuitions spontanées souvent meilleures que le calcul et le raisonnement sophistiqué.

- ⇒ HD : Le cerveau calcule des probabilités en se remémorant la répétition des expériences similaires à la situation donnée : la validation du connu est préférée à la réfutation vers l'inconnu. La justesse du résultat dépend du niveau de ressemblance de la situation et de la précision de la mémoire du sujet.
- ⇒ HS : probabiliser, faire des hypothèses, hypothétiser, prédire ; approximation ou calcul fiable ; intuition spontanée ou raisonnement sophistiqué ; statistique subjective ou objective.

## **DRUCKER Peter Ferdinand [Leadership]**

Citations d'Autissier (2009) concernant Drucker :

p. 29-41 : Drucker [propose] une analyse « historico-déductive » du management. [...] Le thème commun à tous ses travaux est celui de l'adaptation des entreprises à l'environnement. [...] Drucker est proche de la théorie de la contingence [...]. Drucker justifie la démarche client par des analyses environnementales et Porter [(1985)] l'instrumentalise avec le concept de la chaîne de valeur. [...] En citant le Japon en exemple, Drucker déclare que le but d'une entreprise n'est pas de créer du profit mais une clientèle. [...] Le profit n'est pas une finalité mais une forme de contrôle par 'feedback'. [...] Le marketing n'a pas pour objectif de vendre [(direct, ndr)] mais de définir le produit qui réponde le mieux aux attentes des clients. S'il correspond aux attentes du client, il se vendra tout seul. [...] « Ouvrez vos entreprises ! » clame Drucker en 2001 incitant les dirigeants à faire en sorte que tous les employés soient des capteurs de l'environnement. « Nous sommes à la veille d'une troisième période de mutation : le passage de l'organisation « commande et contrôle », structurée en divisions et en départements, à l'organisation fondée sur l'information, celle du savoir des experts. [...] La tâche concrète de l'édification de l'organisation fondée sur l'information est encore devant nous – c'est le défi qui attend les chefs d'entreprise du futur. » (Drucker, 1999 : 50). [...] « Ça ne marche plus car il y a eu une évolution donc il faut faire autrement » (Drucker, 1973). [...] L'inflation informationnelle et la multiplication des canaux de communication augmentent les sollicitations et diminuent la visibilité quant à leur valeur de l'information.

- ⇒ HP : L'utilisation d'instruments 'scientifico-opératifs' de pilotages des Stratégies de Décision est une réponse aux difficultés de traitement de l'information, à « l'inflation informationnelle et la multiplication des canaux de communication [qui] augmentent les sollicitations et diminuent la visibilité quant à leur valeur de l'information. ».

*[...Il montre] l'importance de l'environnement [...] du client et de l'obligation de changer. [...] L'instrument du changement est la planification stratégique. [...] A l'encontre d'autres auteurs qui définissent le changement comme le fait des acteurs (Pettigrew, 1986), Drucker insiste sur le rôle des managers et leur fonction de prescripteurs. [...] dans une optique contractuelle, Drucker 1966 a énormément insisté sur la direction par objectifs. [...] Selon lui, la fonction managériale a principalement en charge trois tâches majeures : la définition de la mission, la définition d'une structure et la définition des objectifs. [...] Drucker définit cinq types de structures : fonctionnelle [(production, vente, distribution, logistiques, etc.)], par équipe [(pour des projets sous la forme de groupes de travail)], décentralisée [(en secteurs (marché, produits) ou fonctions ('business unit') autonomes)] et par système [(matriciel (structure, projet, processus)]. Drucker [...] est un observateur pensant de l'entreprise. [...] Pour chaque partie de l'entreprise [...] le management doit non seulement penser mais opérationnaliser la finalité collective de l'entreprise. Les objectifs sont la déclinaison opérationnelle de la mission de l'entreprise. [...] Les objectifs doivent : mesurer les ressources consommées les résultats obtenus ; répartir sur les individus les actions d'une structure ; être traités dans une logique futur – réel – écart [(d'écart entre le prévisionnel et le réel, ndr)] ; orienter les ressources et les efforts sur les secteurs clés [(priorisation, ndr)] ; être opérationnels (une personne doit pouvoir faire le lien entre un objectif et des actions) [(perception de continuité et cohérence d'ensemble, ndr)] ; être motivants [(acceptés par les acteurs sinon ceux-ci peuvent les vérifier sans [...] réaliser les finalités qui les sous-tendent)] ; mesurer les risques de non réalisation de certaines activités-clés.*

- ⇒ HN : « [Drucker montre] l'importance de l'environnement [...] du client et de l'obligation de changer. [...] L'instrument du changement est la planification stratégique [, prescrite par les managers qui doivent mettre en œuvre une direction par objectifs] ».
- ⇒ HD : Nous incluons « la mesure des risques de non réalisation de certaines activités » dans notre mesure de la performance des processus de décision. Il s'agit de 'la non-performance du non-investissement par ailleurs' (dans une autre activité) ou « non-crédation de potentiel » (Savall).
- ⇒ HP : Savall (2010) dépasse Drucker au moins sur le plan de 'l'instrumentation' du changement, de la planification et de la « direction par objectifs », en proposant des outils d'opérationnalisation tels que : le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN), le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX), le Plan d'Actions Périodique (PAP), le Tableau de bord de pilotage. Savall dépasse également Drucker en proposant une mesure des coûts cachés ;
- ⇒ HS : adaptation à l'environnement ; théorie de la contingence ; démarche client ou fournisseur ; planification ; objectif ; structure ou stratégie ; opérationnalisation ; information, savoir, expertise ; ouverture (à l'environnement) ; mesure des ressources et des résultats.

### **DUMEZ Hervé [Méthodo-Épistémologie]**

*p. 47-45 : L'analyse qualitative se définit comme : « l'analyse qui détermine la nature des éléments composant un corps sans tenir compte de leurs proportions. ». [...] Pourquoi le fait d'aller au contact des acteurs et de leurs pratiques, les interroger, les observer, construire un changement avec eux (toutes choses habituellement associées à la recherche qualitative), devrait-il empêcher de manier des séries de chiffres ou données temporelles qui justement éclairent la qualité des phénomènes étudiés ?*

[...] La recherche qualitative ne s'oppose [...] pas à la recherche quantitative. Les deux [...] peuvent s'enrichir mutuellement et, notamment, le traitement de séries chiffrées peut constituer un apport substantiel à la recherche qualitative. [La] position qui oppose explication (par la recherche de lois universelles) et compréhension (tenant compte du sens donné par les acteurs à leurs actions dans un contexte particulier) [...] a donné lieu à d'importants débats [...]. L'objet des sciences sociales est particulier en ce qu'il parle, pense et agit intentionnellement, à la différence d'un électron [...]. Cases studies are pertinent when your research address either a descriptive question – "What is happening or has happened?" – or an explanatory question – "How or why did something happen?" [...] (Yin, 2012, p. 6). La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. Son objectivité repose sur des « multiple sources of evidence » (Yin, 2012, p. 10). On en compte traditionnellement six : 'Direct observations, Interviews, Archivals records (les notes prises par le chercheur), Documents, Participants-observation, Physical artifacts (e.g. computer downloads of employees' work)'. [...] Quand la théorie qui est produite par la recherche qualitative, à partir d'un cas ou de plusieurs, mais qui ne forment pas un échantillon représentatif susceptible d'une généralisation statistique, sa portée n'est pas universelle. Il s'agit de ce que Yin [(2012, p. 18)] appelle une généralisation théorique. [...] La recherche qualitative [...] vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique....

### **EAGLEMAN David [Cognition]**

Citation de Eagleman (2013) :

p.42-45 : Eagleman [...] est l'auteur d'Incognito, Les vies secrètes du cerveau (2012). Le cerveau est composé de multiples centres spécialisés ne se contentant pas de coopérer entre eux : ils s'affrontent, rivalisent et suivent leurs propres logiques. La conscience intervient pour régler ces conflits à un niveau supérieur. [...] Nous sommes composés de nombreuses sous-populations cognitives qui, chacune, peuvent exprimer une facette de nous-mêmes [...]. Pour paraphraser Walt Whitman, « nous [sommes vastes et nous] contenons des multitudes ». [...] M. Minsky [(1988)] suggéra que l'esprit humain est peut-être l'assemblage d'un nombre considérable d'agents élémentaires, interconnectés et individuellement dénués d'intelligence. L'idée de scinder les problèmes pour en distribuer les divers éléments à plusieurs sous-programmes fut l'étincelle dont le jeune domaine de l'Intelligence Artificielle avait besoin. Au lieu d'essayer de développer un programme informatique [...] capable de tout faire, les scientifiques [...] équipèrent] le système de petits réseaux d'« experts locaux » capable de faire une seule chose. Le facteur qui manque dans la théorie de Minsky, c'est celui de la compétition entre des experts [...]. Le cerveau fonctionne à coups de conflits. [...] Et si nos cerveaux étaient comme des démocraties représentatives [(Edelman, 2008)]. [...] Les différentes factions de votre cerveau [...] essayent] de prendre le dessus pour contrôler l'unique canal de sortie de votre comportement. [...] Une prouesse dont les ordinateurs actuels ne sont [...] pas capables. [...] Les cerveaux [(contrairement aux ordinateurs)] peuvent avoir des visées contradictoires (et parfois de nombreuses visées simultanées pour un même problème). Mon hypothèse [ :] le cerveau [...] est [...] une équipe de rivaux. Dans mon livre 'Incognito' (2012), j'ai examiné de près les implications de ce cadre conceptuel. Un premier exemple de conflit interne au cerveau porte sur le modèle du « double processus », cognitif décrit par Daniel Kahneman [(2012)] : l'un est rapide, automatique, sous la surface de la conscience, l'autre est lent, réfléchi est conscient. [...] Un autre exemple de systèmes rivaux se trouve dans la division du cerveau en deux hémisphères – droit et gauche. D'autres rivalités observables [ :...] Dans les circonstances normales, par exemple, vos souvenirs [...] sont consolidés (disons plutôt « gravés dans les neurones ») par une zone du cerveau qui s'appelle l'hippocampe. Mais dans des situations effrayantes [...] l'amygdale [s'en charge]... [...] Le cerveau est divisé en petites unités séparées parfois rivales [(comme dans une entreprise)]... [...] Mais quand surviennent

*des tensions internes il devient nécessaire de trancher entre les opinions... [...] Tel es le rôle de la conscience [(le PDG de l'entreprise)]... [...] La conscience existe pour contrôler les systèmes zombies...*

- ⇒ Hp : « Le cerveau fonctionne à coups de conflits ». La contradiction est inhérente explicitement ou implicitement à toute décision. Toute décision de mettre en œuvre un processus de prise de décision ou un contenu résultant de ce processus, répond à une ou plusieurs injonctions ou questions que nous appelons Stratégies de Décision. Les injonctions ou questions sont des éléments moteurs du processus décisionnel. Les injonctions ou questions contiennent explicitement ou implicitement des contradictions.
- ⇒ HP : Notre modèle-outil contient des Stratégies de Décision contradictoires, « rivales », non seulement pour refléter une réalité cérébrale, mais également pour rester neutre et laisser l'utilisateur du modèle-outil libre de 'choisir' le côté de la Stratégie de Décision à privilégier. À moins que l'utilisateur souhaite concilier les deux côtés ou les dépasser...
- ⇒ HP : Tout se passe comme si les organisations étaient des reproductions des cerveaux humains. Et il convient de favoriser une 'démocratie participative équitable' pour ces deux systèmes de raisonnement : il faut encourager et dépasser le « conflit » en évitant la surpuissance d'une « faction »... Le cerveau reproduit à l'extérieur dans les organisations ce qui se passe en son intérieur. Les organisations humaines sont le reflet de l'organisation cérébrale avec différentes instances, rivalités, zones de convergences et divergences (cf. Damasio). Nous faisons ici l'hypothèse d'un univers fractale : soit les individus reproduisent inconsciemment l'organisation de leur système cérébral interne, dans leurs organisations humaines extérieures (dans une perspective positiviste) ; soit les scientifiques analysent le cerveau avec le prisme des organisations humaines déjà constituées, et ils attribuent inconsciemment au cerveau des caractéristiques similaires (dans une perspective plutôt constructiviste). En bref, on reproduit l'organisation de notre cerveau dans nos vies ; ou on voit plus volontiers dans notre cerveau ce qui ressemble à l'organisation de nos vies.
- ⇒ HS : cerveaux rivaux ; réseaux d'experts locaux ; coopération ou compétition, affrontement, contradiction ; sous-programmes ; conscience, règlement de conflits ; facettes ; distribution ; démocraties représentatives ; unités séparées ; systèmes zombies.

### **EMERY Frederick E. et TRIST Eric L. [Leadership]**

Citation d'Ibert (2009) concernant Emery et Trist :

*p. 101-118 : [Les travaux d'Emery et Trist vont] des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. [...Leurs] travaux ont été orientées sur l'application de la théorie systémique à la situation des entreprises. Emery et Trist ont été parmi les principaux fondateurs de l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres [...]. [Ils] ont été les principaux promoteurs de la théorie socio-technique. D'inspiration systémique, la théorie socio-technique considère l'organisation comme un système ouvert, en continuel échange avec l'extérieur, composé d'un sous-système techno-économique et d'un sous-système social, qu'il est nécessaire d'optimiser de façon conjointe. [...] Ils ont orienté leur réflexion sur [...] les modalités de la régulation [de l'environnement]. Contrairement au « système conventionnel », le « système composite » mettait le mineur aux prises avec la globalité des tâches, ce qui le conduisait à agir en coopération avec différents membres du groupe. Les résultats obtenus montrèrent clairement la supériorité du système composite en termes de production et de coût. [...] La supériorité des groupes de travail semi-autonome. Emery et Trist [...montrent] que contrairement au supposé impératif technologique, une grande latitude existe en matière d'organisation du travail (1960), et en conjuguant ce refus du déterminisme technologique à un refus du déterminisme de l'environnement sur l'organisation (1960, 1965, 1973), [ils] se sont inscrits dans un courant plus large qui « met (...) en exergue le rôle proactif des managers dans le modelage des*

domaines d'activités et des caractéristiques structurelles des organisations et plus globalement dans la maîtrise de son destin » (Desreumaux, 1998 : 193). [...] Leur préoccupation sur la gestion de la turbulence [et d'incertitude croissante de l'environnement] a notamment inspiré le courant des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983). Qu'il s'agisse de créer une « matrice organisationnelle » visant à « l'institutionnalisation » (Emery et Trist 1965) ou de fonder une « organisation étendue » (Trist, 1983) visant à gérer les relations inter-organisationnelles dépassant les frontières traditionnelles de l'activité, le processus préconisé marque une évolution de la pensée stratégique (Joffre et Koenig, 1985). Ce processus implique des « actes au travers desquels la société se pense et se transforme elle-même » (ibid. : 174). En ce sens, la démarche d'Emery et Trist qui implique pour les acteurs d'un domaine de transcender la complexité par un processus cognitif collectif de transformation de leur représentation pour construire leur environnement, constitue une version volontariste et élargie du « processus d'activation » (enactement) (Weick, 1969). [...] L'écologie sociale qu'ils ont défendu, reste [pertinente] tant le système de compétition [...] la quête de l'efficacité économique [...] demeure inapte à prendre en compte les coûts externes sociaux et environnementaux. ».

- ⇒ HN : « la démarche d'Emery et Trist qui implique [...] de transcender la complexité par un processus cognitif collectif [...] pour construire [l'] environnement, constitue une version volontariste et élargie du « processus d'activation » (enactement) » : la proactivité.
- ⇒ HS : proactivité, volontarisme ; système socio-technique, social ou technique, économique ; groupes de travail semi-autonome ; système conventionnel ou composite ; écologie sociale ; relations humaines ; organisation étendue ; optimisation conjointe ; matrice organisationnelle ; processus d'activation ; turbulence.

### **EVARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette [Méthodo-Epistémologie]**

Citation de Evard, Pras, Roux (1993) :

p. 566 : *Exemples d'heuristiques. Règle 1. Si la notoriété spontanée est satisfaisante et si le positionnement est fortement différencié et si le produit est une extension de gamme alors il est vraisemblable (0,80) que la concurrence ne réagissent pas progressivement. [...] De telles règles représentent sous une forme descriptive le savoir de l'expert. Pour le système, chacune [...] constitue un chaînon potentiel dans les cheminements logiques qu'il pourra emprunter pour atteindre ses buts. Elles constituent donc des propositions à la fois déclaratives et procédurales [...].*

- ⇒ Hp : Une heuristique est le savoir de l'expert, un chaînon potentiel, des cheminements logiques, des propositions déclaratives et procédurales pour atteindre des buts.

p. 566 : *Ce mode d'expression des connaissances permet également le traitement de l'incertitude. Il suffit d'attacher à chaque règle un facteur de vraisemblance. Le modèle le plus répandu [...] est celui du système Mycin. Pour représenter des relations telles que « a suggère b » ou « c et d tendent à induire e », le logiciel a recours à un modèle d'implication approximative. Il utilise des nombres appelés facteurs de certitude, compris entre [« -1 », pour sûrement faux »] et [« +1 », pour sûrement vrai] associés à chaque fait et à chaque règle. Il ne s'agit donc pas de probabilités au sens strict, mais bien de valeurs représentant un degré de confiance dans la véracité d'un fait ou d'une inférence.*

p. 569-570 : *Le moteur d'inférence [...] au cœur du SIBH [...] comporte deux modes principaux de fonctionnement : le chaînage avant [ou mode déductif] et le chaînage arrière [ou mode inductif]. Le chaînage arrière permet de focaliser la recherche vers les buts [ou résultats connus] à atteindre [, et le chaînage avant est] guidée par la situation courante. [...] Ces deux modes de fonctionnement correspondent aux deux stratégies de construction d'un arbre logique, des descendants vers la racine et vice versa.*

- ⇒ HM : Nous utilisons plutôt le terme « déduction » à partir de la littérature, et « induction » à partir du terrain de recherche.

[...] A ces modes [...] un moteur d'inférence superpose toujours une des deux méthodes classiques de recherche dans une arborescence : stratégie « en profondeur d'abord » et stratégie « en largeur d'abord ».

⇒ HD/E : La stratégie « en largeur » rappelle la « pensée latérale » ('lateral thinking') de De Bono.

### **FAYARD Pierre et BLONDEAU Eric [Apprentissage]**

Fayard et Blondeau (2014) :

*Couverture et Quatrième de Couverture : La force du paradoxe enferme en se nourrissant des obsessions, des illusions et des peurs de l'ego. Mais elle peut aussi, grâce à un questionnement adapté, procurer des avantages en innovant avec intelligence et impertinence, en rupture avec les normes établies. Faire du paradoxe une stratégie [(titre de l'ouvrage des auteurs, ndr)] repense l'action au-delà de ce qu'on a l'habitude d'accepter comme fatal, et crée des opportunités qui dépassent les limites où l'on voudrait se cantonner.*

⇒ HP : Nous voulons « faire du paradoxe une stratégie ». Un problème est implicitement ou explicitement paradoxal. Un problème est synonyme de paradoxe. Pour résoudre un problème (un paradoxe), nous proposons de/d' : 1. Accepter et rendre explicite le ou les paradoxes que renferment le problème, en les repérant dans notre modèle-outil ; 2. Arbitrer entre les tensions, les concilier ou les dépasser, en les confrontant à d'autres paradoxes de notre modèle-outil. Un paradoxe se résout par d'autres. Un problème se résout par d'autres.

⇒ HS : paradoxe ; stratégie ; dépassement des limites, rupture avec les normes établies ; peurs de l'ego ; innovation.

### **FAYOL Henry [Leadership]**

Citation de Meier (2009a) concernant Fayol :

p.43-56 « [Fayol énonce] les principes de « saine » administration de l'entreprise. Dans son ouvrage paru en 1916 [...], H. Fayol répartit les opérations d'une entreprise en six catégories représentant autant de fonctions [...] : technique [...] ; commerciale [...] ; sécurité ; financière [...] ; comptable [...] ; administrative. [...] Ne pas confondre « l'administration » avec le « gouvernement » [(la direction générale)]. [...] H. Fayol énonce quatorze [principe généraux de l'administration, fondements de la fonction de direction,] que l'on peut regrouper de la manière suivante : spécialisation des tâches [(division du travail, assigner à chaque individu un rôle précis ; l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite toujours les mêmes affaires, acquièrent une habilité, une assurance et une précision qui accroissent le rendement ; arriver à produire plus et mieux avec moins de fatigue) ;] coordination hiérarchique [(un système de récompense/sanctions, la transmission des ordres doit à priori suivre la voie hiérarchique, méthode militaire) ;] unité de commandement et de direction [(chaque salarié ne doit dépendre que d'un seul chef hiérarchique ; le nombre de subordonnés est limité, clarté dans la définition des responsabilités ; un seul programme pour un ensemble donné d'opérations, organisé autour d'un même but) ;] ordre et discipline [...] ;] substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général [...] ;] rémunération suffisante et équitable [(dépendant des résultats de l'entreprise, de l'habilité et de la qualification des individus et des éléments conjoncturels)... ;] initiative, stabilité interne et union du personnel [(fidélité du personnel envers l'entreprise, la stabilité du personnel est une condition essentielle de développement de l'entreprise). [...] Les principes développés par H. Fayol répondent à trois objectifs : fixer des critères, des contraintes et des règles saines de comportements qui assurent une production efficace et une bonne administration des choses. Limite de l'analyse de [Fayol]. [Il y a le monde des erreurs rapportées par

*les employés de l'entreprise qui demandent une explication des faits que seul le responsable de l'entreprise est capable de comprendre et d'interpréter. [...] Une approche normative de la gestion et de l'administration d'une entreprise. [...] Limites du lien entre autorité et soumission. [...] La non prise en compte de la dimension politique et humaine de l'organisation. [...] Lourdeur structurelle et absence de flexibilité. [...] Inertie organisationnelle. [...] Les modifications profondes de l'environnement et des entreprises [...] qui s'impose aujourd'hui [...] conduisent à remettre en question des hypothèses comme la stabilité de l'emploi, l'équilibre interne ou encore le refus de la diversité (au nom de l'unité de commandement et de direction) [...].*

⇒ -HE : Nous défendons la diversité au travers de l'usage de Stratégies de Décision diverses (contrairement à Fayol), mais nous défendons la notion de finalités non-diverses ou d'unité d'objectifs (comme Fayol). La diversité des Stratégies de Décision est généralement aussi bénéfique que la diversité des finalités est toxique. Nous sommes favorables à une diversité des processus et contenus décisionnels dans la limite d'une unicité des finalités. On ne peut prendre différentes routes que si l'on a la même destination.

⇒ HM : Nous sommes à la recherche de « principes de saine administration de l'entreprise ». *[H. Fayol] a permis de jeter les bases de l'organisation et de son fonctionnement (départementalisation, coordination du travail, système de contrôle). Il a également [mis] en avant l'importance de la communication horizontale, les principes de passerelle (analyse des interrelations), de champ d'action (nombre de subordonnés pouvant être gérés directement).* »

⇒ HN : Fayol avait l'intention d'énoncer « les principes d'une « saine » administration » pour les salariés et l'entreprise, avec un découpage des fonctions et niveaux hiérarchiques, mais une unité d'objectifs.

⇒ HS : répartition des fonctions, organisation scientifique du travail ; spécialisation, catégorisation, division du travail, départementalisation ; intérêt particulier ou intérêt général ; unité, unification ; coordination ; contrôle.

### **FRANCESCHI Paul [Méthodo-Epistémologie]**

Citation de Franceschi (2003) :

*[...] J'ai présenté une théorie qui se propose de constituer une alternative à la classification proposée par Greimas dans le domaine de l'analyse paradigmatique [Selon le carré sémiotique de Greimas, il existe une relation de contrariété entre vie-mort ou entre non-vie-non-mort, une relation de contradiction entre vie-non-vie ou entre mort-non-mort, et d'implication entre vie-non-mort ou entre mort-non-vie, ndr]. [...] Il s'agit d']une matrice de concepts [...]. Deux pôles canoniques d'une même matrice sont [(peuvent être, ndr)] : (a) 'duaux' [...]; (b) 'contraires' (ou antinomiques) [...]; (c) 'complémentaires' [...]; (d) 'corollaires' [...]; (e) 'connexes' [(ou contiguë, ndr)]; (f) 'anti-connexes'.*

⇒ HM : Nous n'avons pas suivi la « matrice de concepts » de Franceschi de manière systématique pour concevoir notre modèle-outil. Nous avons assimilé dualité, contradiction, contrariété, inversion et antinomie. Il s'agit d'une limite et perspective de recherche.

⇒ HS : carré sémiotique ou matrice de concepts ; dualité ou contraire, antinomique, ou complémentaire ou corollaire ou connexe, contiguë.

## FOLLETT Mary Parker [Leadership]

Citation de Huault et Schmidt (2006) concernant Follett :

*p. 1489-1492 : [...Follett est un] auteur au carrefour de la philosophie, du droit, de la psychologie, des sciences politiques [...]. [Pour Follett,] toute interaction humaine, de la plus insignifiante à la plus profonde, doit être mise en valeur car elle est potentiellement porteuse d'apprentissage et de créativité. [...] Une philosophie sociale du management. [...] Follett est animée par la recherche incessante d'un progrès de l'humanité, la quête de l'harmonie et d'une vie meilleure. [...] L'insistance sur la dimension humaine des organisations l'amène à rompre de façon radicale avec les théories classiques héritées de Taylor et de Fayol, [...] l'Organisation Scientifique du Travail [...] les généralisations hâtives et [...] le 'one best way' [...]. Quelques principes-clés : une analyse globale, considérant l'ensemble des parties prenantes, [...] l'existence d'intérêts divergents entre acteurs [...] et l'absence de consensus à priori ; une étude systématique des interactions entre environnement et organisations [...] ; une interprétation précise des interrelations entre les individus, [...] entre les individus et les groupes, les groupes et leur environnement. [...] Elle développe le concept de 'circular response' (1924) [qui] illustre bien le caractère récursif et systémique des dynamiques organisationnelles.*

⇒ HP : Nos Stratégies de Décision s'insèrent dans une forme de Grand Huit (8) partagée entre l'action et la réflexion, qui représente une « réponse circulaire » aux problèmes qui se posent aux dirigeants.

*[...] Le cœur du progrès de l'humanité semble [...] plus reposer sur la confrontation des points de vues [...] puis [sur] l'intégration des oppositions [par la créativité] : "Give your difference, welcome my difference, unify all differences in the larger whole, such is the law of growth. The unifying of difference is the eternal process of life, the creative synthesis, the highest act of creation" (Follett, 1918-26, p. 40). [Donne tes différences, accueille mes différences, unifions toutes les différences dans un ensemble élargi, tel est la loi de la croissance. L'unification des différences est l'éternel processus de la vie, la synthèse créative, le plus grand acte de création (tdr)].*

*[...] Pouvoir et leadership : du pouvoir coercitif à la coopération. [...] Le leader doit unifier le groupe en intégrant les différences et les objectifs individuels.*

⇒ HE/P : « [...] Le cœur du progrès de l'humanité semble [...] plus reposer sur la confrontation des points de vues [...] puis [sur] l'intégration des oppositions [par la créativité]. ». Nos Stratégies de Décision sont dialogiques pour induire la « confrontation des points de vue », entraînant un compromis, une priorisation ou une création d'un nouveau point de vue.

⇒ -HE/P : L'unification des différences doit porter en priorité sur les finalités de l'organisation. À défaut d'unification 'minimale' après efforts 'maximales', la séparation devient la solution. « Unifier le groupe en intégrant les différences et objectifs individuels » par une « synthèse créative » est louable. Mais cette synthèse créative doit prioriser les finalités de l'organisation. Il serait vain de tenter une synthèse créative des idées d'individus qui viseraient des buts radicalement contradictoires pour leur organisation.

*Le leader ne se préoccupe pas seulement du présent mais doit avoir une vision du futur [...]. Le leader [...] a les mêmes obligations que les autres membres du groupe. [...] Follett affirme [...] que tous les membres d'un groupe sont des leaders potentiels [...] : "Whoever connects me with the hidden springs of all life, whoever increases the sense of life in me, he is my leader" (Follett, 1930, p. 259). [...] Follett [...] relie [la notion d'autorité] à « la loi de la situation » ('the law of situation') selon [laquelle] l'autorité se doit d'être adaptée à la situation où elle intervient. [...] Le processus de décision est, selon Follett, un processus d'intégration, visant à créer plus de démocratie [...]. Pour parler de pouvoir, il faut dépasser la traditionnelle perspective du « pouvoir sur » et préférer la [nouvelle] perspective du « pouvoir avec ». [...] Contrôle et conflits : de la hiérarchie à la coordination horizontale. [Selon Follett] le conflit n'est ni bon ni mauvais, il est inhérent à toute organisation et il peut même se révéler constructif.*

- ⇒ HN : « Il faut dépasser la traditionnelle perspective du « pouvoir sur » et préférer la [nouvelle] perspective du « pouvoir avec ». ».
- ⇒ HE : « le conflit n'est ni bon ni mauvais, [...] il peut même se révéler constructif ». Les Stratégies de Décision ne sont ni toxiques ni bénéfiques par nature mais par usage.

*[...] Quatre modalités de résolution de conflit : la soumission volontaire de l'une des parties ; la lutte, le combat puis la victoire de l'un des acteurs ; le compromis ; l'intégration [créative].*

- ⇒ -HN : La séparation (cessation de relation) est une cinquième modalité de résolution de conflit.

*Selon Follett, les deux premières stratégies impliquent des phénomènes de domination [...] mais ne garantissent aucunement de solution saine et durable [...]. Si le compromis peut être envisageable, il implique cependant des concessions de chacun des acteurs [...], ce qui engendre frustrations, amertumes et arrière-pensées. L'intégration en revanche implique de l'imagination [...]. Cela suppose que les différences soient exposées, que les intérêts soient confrontés [...]. L'intégration [...] fait appel à l'inventivité et à la créativité [...]. En outre, elle permet une autorégulation des membres du groupe, en encourageant l'instauration de relations individuelles plus libres.*

- ⇒ HD : Il convient que « les « différences soient exposées, que les intérêts soient confrontés », pour éviter les « frustrations, amertumes et arrières pensées ». Follett est en accord avec Argyris qui pourtant ne semble pas la citer.

*[...] La solidité du groupe ne repose pas sur la force de chaque individu mais sur la force des liens entre ses membres. [...] La régulation s'articule autour de confrontations et d'ajustements permanents. [...] La pensée de Follett [...] deviendra quelques années plus tard, l'analyse systémique, où liens et connexions entre parties [...] revêtent une importance fondamentale.*

- ⇒ HN : Follett a présagé « l'analyse systémique », pourtant Bateson ne semble pas la citer.
- ⇒ HS : interaction, interrelation (environnement, organisation, individus) ; consensus ; relations humaines ; harmonie, consensus ; soumission ou domination ou coopération ; intégration ; démocratie ; pouvoir sur ou pouvoir avec ; créativité, inventivité ; confrontation.

### **FRYDMAN Roger [Rationalité]**

Citation de Frydman (1994) :

*p. 167 : [...] Dans l'œuvre de H. Simon, comme dans la présentation que nous en donne J.-L. Le Moigne, l'opposition de la rationalité substantive (instrumentale, paramétrique, objective) à la rationalité procédurale apparaît comme radicale. Elle est de l'ordre de la rupture du programme de recherche ou du changement de paradigme.*

- ⇒ HD : La rationalité substantive est la rationalité instrumentale, paramétrique, objective, ou « externe » (cf. : Simon, 1996, 2004, p. 62, 63).
- ⇒ HS : rationalité substantive, instrumentale, paramétrique, objective, parfaite ou rationalité procédurale, limitée.

**GARVIN David A. et ROBERTO Michael A. [Apprentissage]**

Citation de Garvin et Roberto (2001) :

*p. 110: Decisions as Process: Inquiry versus Advocacy [(the Cuban Missile and the Bay of Pigs crisis)]. Two Approaches to Decision Making. Concept of decision making: collaborative vs. contest. Purpose of discussion: testing and evaluating vs. persuasion and lobbying. Participant's role: critical thinkers vs. spokespeople. Patterns of behaviour: present balanced arguments, remain open to alternatives, accept constructive criticism vs. strive to persuade others, defend your position, downplay weaknesses. Minority views: cultivated and valued vs. discouraged or dismissed. Outcome: Collective ownership winners and losers.*

⇒ HE/HP : « Deux approches de la prise de décision : collaboration vs. compétition. »...

*p. 111: Constructive Conflict. [...] Conflict comes in two forms [...]. Cognitive, or substantive, conflict relates to the work at hand. It involves disagreements over ideas and assumptions differing views on the best way to proceed. Not only is such conflict healthy, it's crucial to effective inquiry. [...] Affective, or interpersonal, conflict is emotional. It involves personal friction, rivalries, and clashing personalities, and it tends to diminish people's willingness to cooperate during implementation, rendering the decision-making process less effective. [...] It is a common feature of advocacy processes.*

⇒ HE/HP : Le « conflit » peut et doit être constructif. Le « conflit cognitif ou substantif » vs. le « conflit affectif ou interpersonnel »... « Le conflit affectif tend à diminuer la volonté de coopérer durant la mise en œuvre, et rend le processus de prise de décision moins efficace. ».

*p.111: Structuring the Debate. Two techniques [:] the "point-counterpoint" and "intellectual watchdog" approaches. The team divides into two subgroups. [...] Subgroups A presents the proposal to Subgroup B. [...] Subgroup B generates one or more alternative plans of action [and] the subgroups come together to debate the proposals [(point-counterpoint)]. [Or] Subgroup B develops a detailed critique of these [...] recommendation [and] Subgroup A revises its proposal [...].*

*p. 111-112: The challenge for leader is to increase cognitive conflict while keeping affective low. One techniques is to establish norms that make vigorous debate the rule rather than the exception. Adroit leaders pay careful attention [...] to the language used during discussions. [...] "We don't place blame, and we don't find fault". Leaders [break up] coalitions and assigning people to tasks on some basis other than traditional loyalties.*

⇒ HP : « Le challenge du leader est d'augmenter le conflit cognitif tout en gardant le conflit affectif bas. [...] Faire du vigoureux débat une règle plutôt qu'une exception ».

*p. 116: The trick [...] is to periodically assess the decision-making process, even as it is under way. [...] A small set of process traits is closely linked with superior outcomes [:] Multiple Alternatives; Assumption Testing; Well-Defined [(and repeatedly revisited) Criteria [(objectives)]; Dissent and Debate [(with good listening)] – if participants routinely interrupt one another or pile on rebuttals before digesting the preceding comments, affective conflict is likely to materialize; Perceived Fairness – if participants believe the process was fair, they are far more willing to commit to the resulting decision [...].*

⇒ HP : « Évaluer périodiquement le processus de prise de décision [:] Alternatives multiples ; suppositions vérifiées ; Critères (objectifs) bien définis (et revisités de manière répétée) ; Dissidence et débat (avec une bonne écoute) [...] ; Perception de justice [...] »

*Keeping people involved in the process is [...] perhaps the most crucial factor in making a decision. It requires [...] the ability to embrace both the divergence [of] discussions and the unity needed for effective implementation. [...] Cyrus the Great, the founder of the Persian Empire [...] attributed his success to "diversity in counsel, unity in command".*

⇒ HE/P : Il faut « embrasser à la fois la divergence des discussions et l'unité nécessaire pour l'exécution efficace » : « La diversité du conseil, l'unité de la commande ». « Unis dans la diversité » est la devise de l'Europe. Un certain niveau d'unité est nécessaire à l'efficacité,

certes. Un certain niveau de diversité est nécessaire à l'efficacité, certes également. Cependant un certain niveau de diversité nuit à l'unité : quand la diversité concerne des finalités, des buts ultimes, des valeurs ; quand cette diversité est large ; et quand cette diversité est ancrée et faiblement négociable, qu'elle concerne des croyances (comme par exemple des religions), ce qui est d'ailleurs probable quand cette diversité concerne des valeurs. Le leader doit demander, inciter, aider, voire imposer aux diversités de s'exprimer, se présenter clairement sans ambiguïté, en matière de fins et de moyens. L'ambiguïté peut être la somme des diversités mais ne doit pas être l'expression d'une des diversités. À partir de ces présentations claires, le leader doit faire le choix de la négociation, du débat, de la synthèse, de la créativité, du dépassement, si les diversités concernent peu les finalités, si elles ne sont pas trop larges et si elles ne sont pas trop ancrées. Dans le cas contraire, il peut faire le choix de l'exclusion.

- ⇒ HP : Il faut une forte contestation pour le processus de décision, et une forte union pour la décision et son implémentation. Mais il faut toujours laisser place à la contestation (au lancement d'alertes à minima) et l'encadrer pour qu'elle soit fortement cognitive (substantive, portant sur les idées) et faiblement affective (personnelle, portant sur les personnes).
- ⇒ HP : Il faut accorder plus d'importance aux objectifs ultimes qu'aux moyens intermédiaires.
- ⇒ HP : Il faut commencer par débattre et s'accorder sur des objectifs ultimes, avant de débattre et s'accorder sur des moyens intermédiaires pour les atteindre.
- ⇒ HP : Le leader et les participants doivent énoncer précisément les objectifs ultimes et moyens intermédiaires qu'ils considèrent non-négociables, de préférence au début du processus de décision.
- ⇒ HP : Au final du processus de décision, tout participant n'étant pas en accord avec les objectifs ultimes ou moyens intermédiaires d'une organisation (comprenant notamment ses propres objectifs et moyens), à un niveau considéré comme minimum, doit sortir de lui-même ou être exclue de cette organisation – sachant que le niveau minimum d'accord avec les objectifs ultimes doit être supérieur au niveau minimum d'accord avec les moyens intermédiaires, et sachant que le niveau minimum d'accord doit également être débattu au cours du processus de décision.

### **GETZ Isaac [Rationalité]**

Citation de GETZ (2002b) :

*p. 3-4 : Nous vivons à l'ère des paradoxes qui ne dérangent plus. D'une part, les dirigeants des entreprises parlent à l'unanimité de l'importance de l'innovation et de la créativité pour les objectifs de leurs entreprises. D'autre part, au nom de l'innovation et de la créativité, ils investissent en capacités internes de génération d'inventions, en formations aux techniques de créativité ou, pire, en séminaires de stimulations intellectuelle en tous genres, dont la contribution aux objectifs n'est pas connue ou connue comme très faible, voire inexistante ou même négative.*

- ⇒ HP : Nous proposons aux dirigeants d'améliorer la performance de leur prise de décision, et à l'évaluer, grâce à notre modèle-outil. Nous leur proposons de ne pas se contenter de la première solution satisfaisante venue (cf. la rationalité limitée de SIMON). Nous leur proposons de rechercher 'l'élargissement' de leur rationalité, au lieu de rechercher 'l'optimum' inatteignable, ou le 'satisfactum' trop facilement atteignable. Pour cela, nous proposons aux dirigeants d'« investir [davantage] en capacités internes de génération d'inventions », ou de manière générale en capacités internes d'idéation ou de prise de décision ; et de mesurer la performance obtenue consécutivement à cet investissement supplémentaire. En Bref, nous proposons aux dirigeants de prendre le temps de mieux décider pour gagner plus.

- ⇒ HD : Il faut calculer la performance de l'investissement supplémentaire en temps, argent et énergie humaine pour élargir davantage la rationalité, pour trouver et choisir de meilleures solutions, pour tenter de dépasser la solution satisfaisante ou acceptable.

[...] Csikszentmihalyi (1988) a introduit deux dimensions de la créativité – celle des niveaux et celle des aspects – décrites dans la matrice de Magyari-Beck (1990).

[...] La première dimension précise les quatre niveaux auxquels la créativité peut se manifester : l'individu, [...] le groupe, [...] l'organisation, la culture [ou méta organisation comme un pays ou une multinationale].

[...] La seconde dimension de la matrice précise les trois aspects de la créativité : les traits [de caractères], le processus et les productions [produits, services et procédés].

- ⇒ HP : Par rapport aux « deux dimensions de la créativité », notre modèle-outil est un moyen qu'un individu ou un groupe peut utiliser à des fins de processus et de production. Cependant, notre modèle-outil n'est pas simplement un instrument de créativité, c'est un instrument d'idéation, de traitement de l'information, de résolution de problèmes, d'apprentissage ou de prise de décision au sens large.
- ⇒ HS : innovation, créativité ; niveau individu ou groupe ou organisation ou méta-organisation, pays, multinationale, culture ; aspect trait de caractère ou processus créatif ou productions (procédé ou produit ou service).

### **GIGERENZER Gerd, GAISSMAIER Wolfgang [Rationalité]**

Citation de Gigerenzer et Gaissmaier (2011) :

p. 451 : [...] *Heuristics are efficient cognitive processes, conscious or unconscious, that ignore part of the information. [...] Using heuristics saves effort [...]. Individuals and organizations often rely on simple heuristics in an adaptative way, and ignoring part of the information can lead to more accurate judgments than weighting and adding all information, for instance for low predictability and small samples.*

p. 452 : [...] *How are decisions made ? Three major answers have been proposed : The mind applies logic, statistics, or heuristics. Yet these mental tools have not been treated as equals [...].*

- ⇒ HD/E : « Les heuristiques sont des processus cognitifs efficaces, conscients ou non, qui ignorent une partie de l'information. [...] L'utilisation d'heuristiques économise les efforts [...]. Les individus et les organisations se fient souvent à de simples heuristiques d'une manière adaptative. » (tdr).
- ⇒ HE : « Ignorer une partie de l'information peut mener à des jugements plus exacts que peser et additionner toute les informations, par exemple pour une faible prévisibilité ou de petits échantillons. » (tdr).
- ⇒ HD : « Comment les décisions sont-elles prises ? Trois majeures réponses ont été proposées : [...] l'esprit applique la logique, les statistiques et les heuristiques. Mais ces outils mentaux ne sont pas traités de manière égale. » (tdr).
- ⇒ -HA : Les heuristiques incluent parfois la logique ou les statistiques sans que l'on en soit conscient.

[...] *Rules of logic and statistics have been linked to rational reasoning and heuristics linked error-prone intuitions or even irrationality. [...] Savage (1954) [...] called [...] perfect knowledge small worlds, to be distinguished from large worlds.*

p. 453 : [...] *Small worlds : a situation in which all relevant alternatives, their consequences, and probabilities are known, and where the future is certain, so that the optimal solution to a problem can be determined. Large world : a situation in which some relevant information is unknown or must be estimated from samples, and the future is uncertain, violating the conditions for rational decision theory. [...] In a number of large worlds, simple heuristics were more accurate than standard*

*statistical methods that have the same or more information. These results became known as less-is-more effects : There is an inverse-U-shaped relation between level of accuracy and amount of information, computation, or time. In other words there is a point where more is not better, but harmful. Starting in the late 1990s, it was shown for the first time that relying on one good reason (and ignoring the rest) can lead to higher predictive accuracy than achieved by a linear multiple regression (Czerlinski et al. 1999, Gigerenzer & Goldstein 1996).*

⇒ HD : « Les règles de logiques et statistiques ont été liés au raisonnement rationnel et les heuristiques aux intuitions sujettes à erreur ou même à l'irrationalité. ».

⇒ -HE : « Il y a un point où 'plus' ne signifie pas 'mieux', mais 'pire' ». Il faut savoir quand chercher 'plus' signifie 'mieux' ou 'moins'. C'est ce que nous testons notamment lors de notre Terrain Test : nous proposons aux dirigeants de passer un peu plus de temps à chercher une meilleure solution que celle qu'ils ont trouvée et qu'ils jugent acceptable, pour voir si cela en vaut la peine. Nous voulons savoir si la recherche supplémentaire du mieux est l'ennemi du bien déjà trouvé.

*p. 454 : [...] The term heuristic is of greek origin and means, "serving to find out or discover". [...] A heuristic is a strategy that ignore part of the information, with the goal of making decisions more quickly, frugally, and/or accurately than more complex method.*

⇒ HN : « Le terme heuristique a une origine grecque et signifie "servant à trouver ou découvrir". [...] Une heuristique est une stratégie qui ignore une partie de l'information, pour prendre des décisions plus rapidement, avec moins d'efforts et plus de justesse, que des méthodes plus complexes » comme les calculs statistiques ou raisonnements logiques.

*p. 459 : [...] The first class [of heuristics] exploits recognition memory, the second relies on one good reason (and ignores all other reasons), the third weights all cues or alternatives equally, and the fourth relies on social information.*

⇒ HN : « La première catégorie d'heuristiques exploite la mémoire de reconnaissance [(Cf. Klein)], la seconde se fonde [uniquement] sur une bonne raison [...], la troisième accorde la même importance à tous les éléments, la quatrième se fonde sur les conseils des autres. ».

*p.473 : [...] A large community continues to [use] complex statistical procedures without testing it against simple rules.*

*p. 474-475 : Future issues : [...] The overarching goal : develop a systematic theory of the building blocks of cognitive heuristics (such as search, stopping, and decision rules) anchored in core capacities and the social and physical structures they exploit.*

⇒ HP : Notre modèle-outil contribue à « l'objectif unificateur : développer une théorie systématique des briques d'heuristiques cognitives. ».

⇒ HS : ignorance, heuristique, intuition, simplification ou information, algorithme, analyse, complexification ; logique ou statistique ou heuristique.

## **HATCHUEL Armand [Apprentissage]**

Citation d'Hatchuel (2005) :

*p. 36 : La reconnaissance sociale du management contraste avec le statut académique controversé des théories et recherches en management, qui est critiqué à trois niveaux : son manque d'unité scientifique (les 'guerres de paradigmes'), Son manque d'actionnabilité ('l'écart de pertinence'), et l'efficacité limitée de ses institutions éducatives ('la critique des programmes et résultats des écoles de commerce'). Pour moi, ces débats ne sont pas le signe d'un échec systématique de la recherche en management mais le signal d'un nécessaire aggiornamento (réforme, ndr) (tdr).*

⇒ HE/HP/Hp : La recherche, la science ou les théories en management « manquent d'unité et d'actionnabilité ». L'instrumentation multidimensionnelle du pilotage des Stratégies de

Décision, la mise à disposition des dirigeants d'un modèle-outil intégrateur contribue à « l'aggiornamento » des sciences de gestion.

- ⇒ HS : unité scientifique ou guerres de paradigmes ; actionnabilité, écart de pertinence ; efficacité limitée ; aggiornamento, réforme.

### **HOFSTADTER Douglas et SANDER Emmanuel [Cognition]**

Citation de Hofstadter et Sander (2013) :

p. 46-49 : [Penser c'est comparer...L'analogie est] une mise en relation mentale entre deux situations, *fondée sur des ressemblances perçues entre elles : faire une analogie, c'est percevoir « le même » au-delà des différences. [...] Nous [...] faisons [...] des analogies plusieurs fois par secondes [...]. L'analogie sert à « catégoriser »... [...] Les catégories d'une personne se raffinent tout au long de sa vie à travers des analogies incessantes, mettant ses catégories en phase avec celles de ses contemporains, rendant ainsi possible une communication pas trop décalé. [...] Nous montrons dans notre livre [(Hofstadter et Sander, 2013)] que l'éducation pourrait beaucoup bénéficier de la prise en compte du rôle des analogies dans le processus de la pensée des élèves, mais pour autant il n'y a nul besoin « d'apprendre » aux enfants à faire des analogies, car ils en font constamment. [...] Des analogies profondes [...] ont servi à établir des parallèles entre des domaines scientifiques éloignés [...]. Ce fut notamment le cas pour Einstein, qui s'est appuyé sur l'analogie entre gaz parfait et corps noir pour aboutir à une compréhension radicalement différente de la lumière [...]. L'analogie est [...] le mécanisme mental qui sert à forger des concepts et donc à représenter le monde.*

- ⇒ HD : Penser, c'est comparer (faire des analogies) pour catégoriser et probabiliser (calculer des probabilités). L'analogie est au cœur, voir le cœur de la pensée, puisque le calcul de probabilité, autre caractéristique essentielle de la pensée se fonde naturellement sur l'expérience passée, le souvenir 'comparé' à la situation qui amène à penser (cf. Dortier 2013b).
- ⇒ HP : Le traitement « analogique » de l'information est extrêmement rapide. « Nous [...] faisons [...] des analogies plusieurs fois par secondes » est une idée similaire à Simon et Newell, 1971, p. 149 : « Les processus élémentaires [du traitement d'information humain] prennent des dizaines ou centaines de millisecondes ».
- ⇒ HN : Les bons élèves savent davantage faire des analogies entre catégories plus éloignées (que les mauvais élèves).
- ⇒ HS : analogies, comparaison, point commun, différenciation, catégorisation...

### **JAQUES Elliot [Leadership]**

Citations de Perret (2009) concernant ou citant Jaques :

*De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la 'Requisite Organization'. [...Il a été] chercheur [...] au sein [...] du] Tavistock Institut de Londres [...]. [Il a été] consultant [...] auprès de la Glacier Metal Company [...], une entreprise anglaise de mécanique, avec laquelle il collaborera pendant plus de 30 ans. [...Il a obtenu] la qualification de psychanalyste par la British Psychoanalytical Society [...]. Son ouvrage de 1951, 'The Changing Culture of a Factory', sera accepté comme thèse de doctorat à Harvard [...]. L'ambition de Jaques [...] est de formuler une théorie générale et universelle de la « bonne organisation » : une organisation qui permet à la fois l'efficacité de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu. [...] Le deuxième ouvrage] le plus populaire [...] est [...] 'Requisite Organization' de 1988, [qui] synthétise l'ensemble des conclusions et préconisations d'Elliot Jaques. [...] La socio-analyse comme méthode de changement des organisations [...]. La socio-analyse est une méthode collaborative utilisant des outils de la cure*

*psychanalytique appliqués à l'entreprise dans son ensemble et visant le changement. [...] Les premiers travaux de Jaques (1947) [...] insistent pour leur part sur deux préoccupations majeures : 1/ la participation des acteurs comme méthode d'intervention, 2/ l'émancipation comme objectif de l'intervention. [...] Son approche] se positionne surtout contre la position technocratique prétendant agir pour ou sur les gens, plutôt qu'avec les gens.*

- ⇒ HA/M : Nous privilégions une recherche intervention « participative » visant l'autonomie de l'organisation (idem Jaques).
- ⇒ -HA/M : Nous ambitionnons de trouver des lois « universelles » sans avoir la prétention d'y parvenir.

*Le processus type d'une recherche intervention [selon Jaques] est synthétisé par Dubost (1972 : XII) en trois étapes-clés : La reconnaissance du problème [... qui] permettra souvent de découvrir que l'énoncé de la première demande en cachait d'autres, et qu'il faudra aller au-delà de ces symptômes ; L'étude (ou l'action) pilote [...] à petite échelle destinée à recenser et à éprouver la validité des techniques [...] ; La réalisation du projet prise en charge par l'organisation elle-même des techniques et processus thérapeutique.*

- ⇒ -HP : Nous envisageons des 'phases' de résolution de problèmes plus nombreuses et concomitantes (vs. Jaques).
- ⇒ HP/S : Nous sommes favorables aux micro-actions correctrices ou informantes : « l'étude (ou l'action) pilote [...] à petite échelle destinée à recenser et à éprouver la validité des techniques ».
- ⇒ HD/A/M : Nous sommes favorables aux tests (idem Jaques et Argyris).
- ⇒ HE : Nous insistons sur la prise de conscience des processus de résolution de problèmes (idem Jaques).
- ⇒ -HP : Nous sommes favorables à l'utilisation de la psychanalyse (idem Jaques). Cependant, nous proposons un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour réaliser des prises de conscience par le comportementalisme (vs. Jaques).

*Jaques met au cœur de toute recherche-intervention de nature socio-analytique la maîtrise de l'ambivalence [désir d'une amélioration vs. crainte que le traitement soit plus pénible que le problème...], du transfert [sentiments positifs vs. négatifs d'hostilité vis-à-vis du consultant, qui sont l'expression de résistance...] et de la perlaboration [attention sur la nature de la résistance en se fondant sur des faits connus...]*

- ⇒ HD : Une résistance au changement peut être fondée, et ne doit pas être confondu avec une routine défensive (cf. Argyris).
- ⇒ HM/P : Nous mettons « l'ambivalence au cœur » de notre modèle-outil.

*Selon Jaques [...] « le caractère des institutions est déterminé et coloré non seulement par leurs fonctions explicites ou acceptées consciemment de commun accord, mais également par leurs multiples fonctions non reconnues, au niveau fantasmatique » (Jaques, 1955, 1968 : 549).*

- ⇒ HE : Le « caractère des institutions », au sens de 'règles organisationnelles', peut être « déterminée par leurs multiples fonctions non reconnues, au niveau fantasmatique », c'est-à-dire inconsciemment (idem Jaques). Nous voulons contribuer à la prise de conscience des stratégies de décision traditionnelles, habituelles, reconnues, qui constituent un aspect des institutions.

*L'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété. [...] Jaques utilise le concept de [défense contre l'] anxiété psychotique pour expliquer ce qui amène les individus dans les organisations et ce qui fonde les mécanismes inconscients de résistances au changement. [...] La défense contre l'anxiété paranoïde (sentiment inconscient affectant celui qui reçoit les ordres) et l'anxiété dépressive (sentiment inconscient affectant celui qui donne les ordres) est l'une des principales forces dynamiques [...]. Beaucoup de problèmes sociaux pourraient devenir plus compréhensibles si « l'on s'aperçoit qu'ils recèlent des tentatives, dont les motivations sont inconscientes, de la part des êtres humains pour se défendre contre l'expérience d'anxiétés dont ils ne pourraient pas consciemment*

contrôler les sources » (Jaques, 1955, 1968 : 547). [...] 'Requisite Organization' (RO) [...] Jaques (1988) explique le choix de ce terme comme l'opposition à la notion d'organisation arbitraire. [...] Établir les principes et les modalités de l'organisation idéale. [...] Cette ambition s'affiche sous le label de Requisite Organization. [...] Jaques affirme que les principes de la RO sont sous-tendus par des lois naturelles et universelles et qu'ils peuvent donc être appliqués à toutes les organisations, toutes les relations sociales et tous les individus.

- ⇒ -HM : Il existe des « principes d'organisation idéale sous-tendus par des lois naturelles et universelles, applicables à toutes les organisations ». Nous les cherchons sans affirmer pour autant avec certitude qu'ils existent et que nous les trouverons (vs. Jaques).
- ⇒ HE : La conscience des motivations qui forment des Stratégies de Décision importe à la résolution de problèmes.

L'ambition de Jaques [est] d'établir une théorie générale de l'organisation (Stratified Systems Theory)[...]. Les principes de la RO reposent sur une démarcation claire des différents niveaux d'autorité et de responsabilité et l'assurance que les individus à chaque niveau de l'organisation sont cognitivement aptes à occuper ce niveau. [...] Cette organisation « nécessaire » repose sur le concept central de « période d'autonomie » [Time-span of discretion], elle permet d'établir la structure idéale, de mettre en place un système de rémunération équitable et de répondre pleinement aux besoins des individus en leur permettant d'exploiter au mieux leur « capacité potentielle ». [...] Élaboration d'une méthode objective d'évaluation de la « période d'autonomie ». [...] La période d'autonomie est définie par Jaques (1964b) comme le délai maximal durant lequel un subordonné peut exercer ses facultés de jugement personnel et d'initiative sur un travail désigné par son supérieur sans que ce dernier soit amené à contrôler l'usage qu'il fait de sa liberté d'action [...]. Découverte d'un système universel de compartimentage de la structure en niveaux [...]. « Plus long est le temps durant lequel la personne dispose d'une autonomie sans que ses résultats soient évalués, plus grand est l'effort psychologique requis pour le travail. Plus long sera le temps durant lequel la personne doit supporter l'incertitude et néanmoins continuer son travail, plus grande est la responsabilité. Plus long est le temps durant lequel l'organisation laisse exercer l'autonomie d'un individu, prendre des décisions et allouer des ressources, plus grande est la confiance envers cette personne et la responsabilité qui lui est confiée » (Jaques, 1964b, 1965 : 127). [...] Découverte de normes universelles d'estimation de la rémunération équitable. [...] Résumé] des liens qui relient les trois notions qui fondent les principes de la RO (adapté de Jaques, 1964b, 1965) : 7 niveaux ou rang de postes ['level of work'], de périodes d'autonomie (de 1 heure à plus de 20 ans) et de rémunération équitable (un coefficient de 0,3 à 16 par rapport à l'indice des salaires), correspondent à trois niveaux hiérarchiques ['organizational layer'] (opérationnel, intermédiaire, stratégique). [...] La dernière découverte qu'Elliot Jaques approfondira [...] (Jaques et Cason, 1994) [...] porte sur la « capacité potentielle » des individus mesurée en termes de période d'autonomie. Jaques soutient que les individus ne sont pas égaux, naturellement, en termes de complexité cognitive. Les individus peuvent être classés en strates, en fonction du nombre de mois ou d'années à venir dont ils tiennent compte en prenant une décision. Cette capacité potentielle évolue au long de la carrière d'un individu, mais elle est bornée par une limite maximale atteinte dans le milieu de carrière (Jaques, 1965). [...] Il s'agit d'une] conception mécanique et naturaliste des dimensions cognitives [...].

- ⇒ -HN : Nous pensons que le cerveau est plastique, transformable dans une large mesure. Nous croyons à une indétermination des « capacités potentielles » (vs. Jaques).

[...Jaques abandonne] la démarche de la socio-analyse et s'écarte de l'approche psychanalytique de l'organisation. [...] Cette approche [...] ne lui permettait pas de formuler les principes universels de la RO.

- ⇒ HS : psychanalyse ; anxiété ; organisation nécessaire, idéale ou arbitraire ; lois naturelles, universelles ; rang de poste ; période d'autonomie ; émancipation, épanouissement ; méthode collaborative ; résistance aux changements ; capacité potentielle ; efficacité ; perlaboration, répétition.

**KAHNEMAN Daniel [Cognition]**

Citation de Kahneman (Fischler, 2013) :

*[...Dans] 'Thinking, fast and slow' (2012)] L'intuition est bien un produit du système 1 (ou système de pensée rapide). Mais le système 1, c'est bien davantage que l'intuition. Il englobe tout ce qui est automatique ; quand je dis  $2 + 2$ , vous pensez 4 : ça, c'est le système 1, mais ce n'est pas l'intuition, c'est l'une des nombreuses façons que nous avons d'avoir des pensées qui nous viennent automatiquement et de façon involontaire. Quant au système 2 (ou pensée lente), la raison en fait partie mais il y a bien autre chose que la raison. Il est vrai que raisonner implique un effort et un caractère séquentiel par définition : or ce sont bien là deux caractéristiques de la pensée lente. Mais le système 2 est bien davantage que cela, il comprend non seulement la logique, la réflexion mais aussi le self-control par exemple. L'idée général, c'est qu'il y a un système de pensée lente (système 2) qui est très paresseux, indolent, alors que dans la pensée rapide (système 1), les pensées surviennent automatiquement sous forme d'émotions, de réactions, de récits. Dans ma description, le système 2 donne son aval au système 1 [...]. Le système 2 « relit » le comportement alors que l'écriture proprement dite s'est faite ailleurs, pour l'essentiel dans le système 1. [Si l'histoire est bonne à raconter, on ne va pas trop s'embarrasser des détails]. Et la plupart du temps, le système 2 laissera passer. [...] prenons l'exemple que je cite souvent, du syllogisme à propos des roses et des fleurs : toutes les roses sont des fleurs ; certaines fleurs fanent rapidement et donc certaines roses fanent facilement. Lorsque je le présente à mes étudiants, 80 % environ jugent l'argument valide alors qu'il ne l'est pas. Et les mêmes qui, s'ils examinaient la question en termes de  $x$  et  $y$ , donneraient la bonne réponse, se trompent si l'on présente les choses de cette manière. [...] C'est exactement comme ça que le système 1 fonctionne : vraisemblable et validé, pour lui, c'est à peu près la même chose ; si on vérifiait, on verrait que c'est faux ; mais on ne vérifie pas parce qu'on « a le sentiment » que c'est juste... Donc si nous croyons, ce n'est pas que l'argument nous conduit à croire, c'est plutôt que nous croyons en la conclusion et que nous faisons comme si l'argument nous conduisait à la conclusion.*

- ⇒ HN : Kahneman explique l'erreur de jugement, le manque de vérification et de réfutation par les croyances et la paresse.
- ⇒ HD/M : Kahneman dénonce les erreurs de jugement, le manque de vérification et de réfutation comme Popper et Argyris. Kahneman développe l'explication cognitive du 'réflexe de non-contradiction sociale' évoqué par Argyris : le système 2 de pensée lente est paresseux et tend à donner son aval au système 1 de pensée rapide.
- ⇒ HD/M : Les individus voient ce qu'ils croient avant de croire ce qu'ils voient, par facilité et confort. La perception des individus est biaisée par leur croyance qui est biaisée par le 'mode économie d'énergie' de leur cerveau. Contrairement à l'adage attribué à Saint Thomas « je ne crois que ce que je vois », les individus tendent plutôt à voir ce qu'ils ont envie de croire : ce que leur suggère leur système 1 de pensée rapide. Ils croient d'abord en telle ou telle chose, et ils vont ensuite chercher à voir ce qui les conforte plutôt que ce qui les 'inconforte' dans leurs croyances. Ils sélectionnent ce qui les arrange et rejette ce qui les dérange. Ils cherchent insuffisamment à vérifier autre chose que leurs croyances. Ils cherchent insuffisamment à réfuter leurs croyances. Ils cherchent trop avec des idées préconçues et des aprioris. Ils cherchent trop à valider leurs idées sans précaution, et insuffisamment à explorer des thèmes dont ils prendraient le temps de réfuter les idées qui en résulteraient.
- ⇒ HD : La « paresse du cerveau lent » est une cause de « routines défensives », « apprentissage en simple boucle » (Argyris) et « rationalité limitée » (Simon). Les individus voient ce qu'ils croient, avant de croire ce qu'ils voient, par facilité et confort. La perception des individus est biaisée par leur croyance qui est entretenue par le 'mode économie d'énergie' de leur cerveau.
- ⇒ HS : accélération, rapidité ou ralentissement, lenteur, lent ; paresse, indolent, passif ; négligence ou activation ; vérification, réfutation ou croyance, tenu pour acquis.

Citation de Kahneman et Tversky (1979) :

*p. 263 : People underweight outcomes that are merely probable in comparison with outcomes that are obtained with certainty. This tendency, called the certainty effect, contributes to risk aversion in choices involving sure gains and to risk seeking in choices involving sure losses. In addition, people generally discard components that are shared by all prospects under consideration. This tendency, called the isolation effect, leads to inconsistent preferences when the same choice is presented in different forms. An alternative theory of choice is developed, in which value is assigned to gains and losses rather than to final assets and in which probabilities are replaced by decision weights.*

- ⇒ HD/M : Kahneman et Tversky montre l'intérêt d'un calcul « lent » et contradictoire des « coûts cachés » de Savall, qui sont généralement sous-estimés par un calcul « rapide » et non-contradictoire.
- ⇒ HS : calcul, probabilité (par calcul lent), précision, raisonnement ou estimation, probabilisation (par calcul rapide), approximation, intuition ; se fier au fond ou se fier aux apparences, à la forme ; effet de certitude ; effet d'isolation.

### **KAUFMANN Geir [Rationalité]**

Citation de Kaufmann (2002) :

*p. 93-116 : Vers une théorie du rôle de l'humeur dans la résolution créative de problèmes. [...] L'humeur et son influence sur les différents aspects de la résolution de problèmes. [...] Nous porterons notre attention sur quatre dimensions générales de la résolution de problèmes : 1) la perception du problème [...] ; 2) les critères de la solution [...] 3) le processus [...] de traitement de l'information [...] ; 4) La stratégie, ou le type de méthode ou tactique générale de résolution.*

- ⇒ -Hp : Nos Stratégies de Décision sont des « types de méthodes ou tactiques générales de résolution » qui intègrent le « processus de traitement de l'information », « la perception du problème », « les critères de la solution ».

*[...] On peut dire qu'un problème central [...] développé plus en détail par Simon (1977) et March (1994), réside dans la distinction entre l'optimisation et le 'satisficing' (terme spécifique introduit par Simon et distinct de la satisfaction) des critères. [...] Nous avons précédemment soutenu qu'il était plus commode de les considérer comme des points opposés et extrêmes sur un continuum (Vosburg et Kaufmann, 1999). [...] A l'extrémité inférieure de ce continuum - pôle « satisficing » - on considère que l'individu construit un modèle mental très simplifié de la solution, et qu'il accepte la première idée répondant au niveau d'aspiration correspondant à une solution adéquate. A l'extrémité supérieure - pôle « optimisation » - l'individu va se lancer dans une recherche exhaustive et une évaluation rationnelle des résultats attendus de toutes les solutions possibles.*

- ⇒ HD : La Stratégie d'Optisatisfactum (contraction d'optimum du satisfactum) consiste à tenter de trouver mieux quand on a déjà trouvé bien (cf. Terrain Test). Il convient de moins rechercher le 'satisfactum' ('satisficing') et plus rechercher l'optimisation, au sens d'intention d'élargissement ou d'amélioration de la rationalité limitée, pour essayer de tendre davantage vers un optimum, sans chercher absolument à l'atteindre, puisqu'il est inatteignable de façon certaine en l'état actuel de la science.

*[...Élément du] Modèle de l'humeur et de la créativité : Critères de solution (« Satisficing » vs. Optimisation) ; Processus (étendu en surface vs. étroit en profondeur) ; Stratégie (Heuristique, intuitive vs. analytique, systématique, contrôlée) ; Individu (Serein et Confiant vs. Inquiet et Incertain) ; Perception du problème (Occasion [(opportunité)] vs. Menace [(risque)]). [Une humeur positive augmente l'usage du premier élément, une humeur négative augmente l'usage du second élément entre parenthèse, ndr].*

- ⇒ HS : humeur ; satisfactum, satisfaction ou amélioration, optimisation, optimum ; serein, confiant ou inquiet, incertain ; perception, représentation (du problème) ; opportunité, chance,

occasion ou menace, risque ; heuristique, intuition, étendue en surface ou analytique, étroit en profondeur, systématique, contrôle.

[...] *L'humeur positive peut améliorer la production initiale et créative d'idées. [...] Une humeur positive augmente la probabilité de considérer un problème comme une occasion plutôt que comme une menace. [...] Cette façon de percevoir un problème peut favoriser un traitement de l'information plus ouvert et constructif, dans lequel l'attention va se porter sur les gains plutôt que sur les pertes. [...] Toutefois, [...] une perception de problème influencée par un affect positif peut aussi accroître la probabilité de considérer la situation comme non problématique [... et de ne pas] détecter des questions qu'il se révèle nécessaire de traiter. [...] Ainsi, dans ces conditions, l'humeur négative aura un effet positif sur la résolution créative de problèmes. [...] Enfin, nous avons souligné la tendance des individus d'humeur positive à préférer une stratégie de « satisficing » et à s'accommoder de solutions rudimentaires, alors qu'une humeur négative aura tendance à encourager une stratégie de l'optimisation, conduisant à des solutions plus perspicaces et de meilleure qualité.*

⇒ HE : Une « humeur positive ou négative » peut augmenter ou diminuer la performance de la résolution de problèmes : il n'y a pas de Stratégie de Décision toxique ou bénéfique par nature, mais par usage. Le dirigeant peut utiliser une Stratégie de Décision de type 'humeur positive' ou 'humeur négative' ou les deux à différents moments. Kaufmann suggère d'utiliser la première pour commencer et la deuxième pour finir.

### **KETS DE VRIES Manfred F.R. [Leadership]**

Citation de Perret (2009) concernant Kets de Vries :

*Leadership et névroses organisationnelles. [...] Sa collaboration avec A. Zaleznik se concrétisa par [...] la parution de l'ouvrage 'Power and the corporate mind' en 1975. [...] Une approche psychanalytique des organisations. [...] Ses travaux s'inscrivent dans la tradition de recherche du Tavistock Institute of Human Relations [...]. L'approche de Kets de Vries [...] entend relier la psychodynamique et la théorie des organisations. [...] Les différentes approches de la psychodynamique incluent en particulier la psychanalyse, la psychologie analytique, la psychologie interpersonnelle [...] souvent opposées aux approches plus orientées vers les comportements observables et mesurables comme la psychologie stimulus-réponse (Neumann et Hirschorn, 1999).*

⇒ -HE/P : Nous voulons contribuer à des prises de conscience grâce à notre modèle-outil et une approche surtout comportementaliste.

[...] *« Sigmund Freud a insisté sur le fait qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. Il a souligné que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotionnel. (...) Un des apports les plus importants de Freud, ce fut sa description de la motivation inconsciente et de son rôle dans la vie de tous les jours... » (Kets de Vries, 1995 : 13).*

⇒ HD/E/P : L'expression 'rationalité limitée' semble avoir été inventée par Freud ; Simon semble en avoir développé et popularisé le concept. Nous insistons sur l'intérêt de prendre conscience de la rationalité limitée et de l'élargir, grâce à notre modèle-outil, ou des instruments 'scientifico-opératifs' en général. Selon le proverbe « le mieux est l'ennemi du bien », on risquerait gros à vouloir améliorer une situation convenable, acceptable, satisfaisante. Nous pensons qu'il faut se 'contenter' (être heureux) de ce que l'on a, mais pas forcément s'en 'satisfaire'. Nous pensons que tout en se contentant du 'bien', il faut chercher 'mieux' ou au moins envisager de chercher 'mieux'.

⇒ HE : L'émotionnel limite (cf. Descartes, Freud, Kets de Vries) OU élargit (cf. Damasio, Argyris) la rationalité.

[...] *Reprenant l'image de la main invisible d'Adam Smith, Kets de Vries fait le postulat que les organisations sont influencées par « d'invisibles » forces psychiques [...]. Kets de Vries se distingue d'autres recherches sur le comportement humain [, plus « objectif » et « extrospectif », au cours*

desquelles] le comportement du sujet est considéré comme une donnée en soi, on ne fait aucunement recours ni référence à l'expérience passée de l'observateur. En revanche dans le cas d'une observation empathique, introspective, comme l'orientation psychanalytique, le comportement du sujet est apprécié en fonction de la manière dont l'observateur ressentirait, penserait et réagirait dans la même situation. L'introspection est ainsi utilisée comme un outil supplémentaire [...] où l'interprétation des réactions de transfert [du « patient »] et contre-transfert [du « soignant »] joue un rôle majeur. L'observateur utilise ses propres réactions [...] pour formuler des conjectures (Kets de Vries, 1996a). [...] La démarche de recherche s'inscrit dans la tradition des méthodes qualitatives d'études de cas visant à faire émerger des théories enracinées (Glaser et Strauss, 1967 ; Geertz, 1973, Kets de Vries et Miller, 1987) ici grâce à des inférences de nature psychanalytique.

⇒ HE : « Les organisations sont influencées par « d'invisibles » forces psychiques. ».

⇒ HM : Nous utilisons rétrospectivement notre ressenti et nos pensées cachées à nos interlocuteurs et/ou à nous-même lors de nos entretiens (cf. ARGYRIS), afin de formuler nos hypothèses : « L'observateur utilise ses propres réactions [...] pour formuler des conjectures ».

[...] Kets de Vries [propose] une description [...] des processus mentaux des cadres et des dirigeants afin de les relier aux divers aspects de l'organisation (stratégie, structure, processus de groupe, commandement...).

⇒ Hp : Nous nous intéressons aux processus mentaux des dirigeants dans le cadre de résolution de problèmes au sens large : prise de décisions, traitement de l'information, apprentissage, innovation,... quelles que soient les caractéristiques du problème, de l'organisation ou du dirigeant.

[...] Kets de Vries cherche à prendre en compte les différences individuelles (en terme de personnalité, d'entourage, de circonstance...). [...] L'organisation malade des névroses de son leader. [...] Un premier cadre d'analyse du [...] dirigeant est celui du cycle de vie professionnel [...]. Un second cadre d'analyse du leader est proposé au travers de la détermination d'archétypes de la personnalité. [...] Kets de Vries mobilise en particulier la notion de théâtre interne, emprunté à Freud, qu'il adapte à l'analyse de la personnalité du leader. Ainsi, le théâtre interne d'un individu est un fantasme qui compose son image du monde, laquelle [...] détermine en grande partie son comportement [...et] le « caractère » ou la « personnalité ». [...] Kets de Vries accorde une place particulière aux personnalités narcissique et paranoïaque, qui sont selon lui des traits quasiment indispensables à posséder, au moins partiellement, pour atteindre le sommet. À contrario, les personnalités alexithymiques (Kets de Vries, 1995, 1999b), personnalités qui montrent un fort détachement émotionnel et une grande difficulté à éprouver des sentiments, sont souvent peu enclines à occuper des postes de pouvoirs. [...] Kets de Vries met en évidence] la dimension F du leadership [...] qu'il identifie comme les forces et dimensions en partie inconscientes qui conduisent le leader à l'échec [(les fragilités)]. [...] La dimension F. s'explique par les réactions de transfert, la solitude du pouvoir, la crainte du succès et conduit certains leaders à « tirer la défaite des griffes de la victoire » (Kets de Vries, 1991a : 41). [...] Pourquoi certains leaders échouent-ils et d'autres réussissent-ils ? [...] Certains types de personnalités [...] engendrent plus de « pathologie du pouvoir » et de conduites régressives que d'autres. [...] Les grands dirigeants, les chefs véritables [...] ont assez de caractère pour ne pas céder aux forces de régressions inconscientes que fait surgir, chez eux comme chez les autres, leur position dominante (Kets de Vries, 1991a). [...] La folie à deux. [...] Le thème de la contagion mentale : [...] comment la fréquentation d'un individu peut rendre fou. [...] Ket de Vries [...] met en évidence [ce thème] dans les rapports entre supérieur et subordonné. Il identifie ainsi quatre formes particulières de comportements collusifs pathologiques : narcissique, sadomasochiste, paranoïaque et de contrôle (Kets de Vries, 1999c). Cette folie à deux s'accompagne en général d'une certaine rupture avec le réel. [...] « Pour satisfaire ce besoin [de dépendance-direction] combien de subordonnés n'iront-ils pas jusqu'à sacrifier la réalité ? Et ils prendront part à des décisions irrationnelles. Sans discuter. Sans s'interroger sur ce qui arrive. En renonçant à leurs capacités

*critiques. Pour préserver leurs relations de dépendance, leaders et suiveurs peuvent créer ensemble des groupes clos, étrangers à la réalité immédiate de l'organisation, néfastes à son fonctionnement. » (Kets de Vries, 1991a : 98-99). [...] Ces phénomènes de contagions mentales trouvent leur source dans le mécanisme inconscient et universel du transfert. [...] Le transfert est la projection par le sujet d'un état affectif sur une certaine personne ; plus précisément, les sentiments que le sujet éprouve aujourd'hui à son égard, la façon dont il agit, reproduisent une attitude ancienne à l'endroit d'une figure importante de son passé : c'est la tendance de chacun à interpréter son expérience à la lumière du passé. » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 54). [...] « Sous le coup d'un événement renvoyant d'ordinaire à une privation ancienne, le leader est la proie (inconsciente en général), d'idées fausses, de fantasmes parmi lesquels le sentiment que ses subordonnés se jouent de lui. Les subordonnés qui résistent sont rangés "dans l'autre camp". Le subordonné se trouve pris dans une double contrainte : ou bien il renonce à satisfaire ses besoins de dépendance et encourt en même temps la colère du chef, ou bien il renonce à la vérité du réel. L'expérience révèle que dans la plupart des cas, les subordonnés résolvent ce conflit intérieur en cédant à l'ultimatum psychologique, en s'identifiant à l'agresseur. Ainsi peuvent-ils à la fois répondre à leur soucis propres de dépendance et détourner l'animosité du leader » (Kets de Vries, 1991a : 100).*

⇒ HD : Kets de Vries confirme et complète les théories (actionnables) d'Argyris. Il explique la tendance des individus à éviter de contredire leur supérieur hiérarchique. Il avance les idées de : « folie à deux, double contrainte, conflit intérieur, peur de la colère [(et de l'exclusion, ndr)], besoin de dépendance, renoncement à la vérité ». Nous proposons au subordonné, dans le pire des cas, s'il n'a pas trouvé d'autres solutions pour éviter de se mettre en danger, d'accepter de faire effectivement quelque chose qu'il réprouve, à condition de ne pas mettre en péril la vie d'autrui, et tout en conservant sa liberté de penser. La pratique de la franchise bienveillante, débattue, testée et approuvée par tous, dont le leader au premier "chef", dans l'intérêt durable de tous (pour résumer la pensée d'Argyris) évite de tomber ou rester dans le piège décrit par Ket de Vries : « leaders et suiveurs peuvent créer ensemble des groupes clos, étrangers à la réalité immédiate de l'organisation, néfastes à son fonctionnement. »

*[...] Kets de Vries et Miller (1985) illustrent cette idée que la personnalité du chef d'entreprise marque de façon notable non seulement la stratégie et la structure de la firme mais aussi le climat et la culture de l'organisation. En identifiant cinq types névrotiques les plus courants (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde), et les fantasmes qui leur sont associés, ils étudient les avantages éventuels et les faiblesses potentielles que peuvent avoir ces comportements sur le fonctionnement global de l'organisation. [...] Les « syndromes » caractérisant le dysfonctionnement d'une organisation peuvent être reliés aux comportements de son dirigeant. [...] La « configuration » d'une organisation, les problèmes stratégiques, structurels et managériaux qu'elle rencontre, reflètent approximativement, la structure psychodynamique de la névrose de ses dirigeants. [...] On doutera [...] qu'il suffise pour traiter [les problèmes], d'être muni d'un attirail de remèdes standard (installation de système d'information, constitution d'unités stratégiques opérationnelles, structures matricielles, projets d'amélioration des conditions de travail...), tant que les responsables continuent à fonctionner avec les mêmes névroses. [...] La psychanalyse fait de la résistance et du travail sur la résistance un des leviers de la cure. Transposer ce processus dans [...] le changement organisationnel permet [...] d'utiliser la résistance plutôt que de la combattre (Reitter, 1991). [...] Kets de Vries et Miller (1985) décrivent de multiples formes de résistances (refoulement, régression, dénégation, formation réactionnelle... et d'autres mécanismes mis en évidence par Freud et ses successeurs) [...].*

⇒ HD : Les névroses et résistances peuvent être utiles. la résistance est parfois nécessaire aux dirigeants et aux organisations pour éviter les changements qui s'avèreraient contre performants. La résistance est une Stratégie de Décision qui peut être profitable ou néfaste.

*[...] « On appelle perlaboration le processus par lequel on maîtrise la perte, on change son propre univers représentatif, avec ses fantasmes, ses croyances, ses valeurs. (...) Sans perlaboration, la prise de conscience et en conséquence un changement durable et constructifs aboutissent rarement » (Kets*

de Vries et Miller, 1985 : 110). [...] Cependant la prise de conscience [...] ne suffit pas. [...] Les individus doivent [...] « faire le deuil ». [...] Le GELI (The Global Executive Leadership Inventory) consiste en 100 questions [...] pour mesurer la compétence des 'participants' dans douze domaines [...]. Cette méthode est [...] un outil de développement du leadership pour le coaching des ressources humaines visant à améliorer les performances individuelles, collectives et organisationnelles (Kets de Vries, 2005a). [...] Le rôle du consultant. [...] « Il n'y a guère de chances pour qu'un changement efficace dans une organisation puisse tenir aux 'recettes instantanées habituelles' (Kets de Vries et Miller, 1985 : 112). [...] Il convient d'anticiper et de prévenir le changement plutôt que de chercher des remèdes a posteriori. [...] Il convient de permettre] de jouer un rôle de contre-pouvoir [...] à un individu extérieur ou une équipe dans la structure [qui utilisera] l'humour et la communication franche. [...] Dans une organisation, quelqu'un jouant le rôle du fou peut contribuer à la maintenir sur les rails, à la garder en prise avec la réalité et, ce qui est le plus important, à mettre en échec cette force destructrice qu'est l'orgueil inconscient (Kets de Vries, 1995 : 97). [...] Ket de Vries appartient à ce mouvement dont l'objectif est finalement de rendre conscient l'inconscient organisationnel...

- ⇒ HM : Nous appartenons également à « ce mouvement dont l'objectif est [...] de rendre conscient l'inconscient organisationnel », sauf que nous utilisons marginalement la psychanalyse. Nous préférons proposer un modèle-outil qui permette aux utilisateurs de prendre conscience de leurs limites tout en résolvant les problèmes qui les préoccupent.
- ⇒ HN : Résumé de Ket de Vries : « Les « syndromes » caractérisant le dysfonctionnement d'une organisation peuvent être reliés aux comportements de son dirigeant. [...] La « configuration » d'une organisation, les problèmes stratégiques, structurels et managériaux qu'elle rencontre, reflètent approximativement, la structure psychodynamique de la névrose de ses dirigeants. ». « L'organisation [est] malade des névroses de son leader ».
- ⇒ HS : névrose organisationnelle ; leadership ; psychodynamique, psychanalyse, psychologie analytique, psychologie interpersonnelle ou psychologie stimulus-réponse ; recherche introspective ou 'extrospective' ; subjectif ou objectif ; empathique ; forces psychiques invisibles ; caractère, personnalité, style, valeur, identité ; résistance ; régression ; pathologie du pouvoir ; folie à deux, contagion mentale ; perlaboration.

### **KLEIN Gary A. [Rationalité]**

Citation de Klein, Orasanu, Calderwood, Zsombok (1993) :

*p. vii : Preface : This book was written to describe naturalistic decision making. This is our attempt to understand how human decision makers actually make decisions in complex real-world settings and to learn how to support those processes. We believe there are four key features of naturalistic decision making : dynamic and continually changing conditions, real-time reactions to these changes, ill-defined goals and ill-structured tasks, and knowledgeable people. Early research on decision making had pursued purely mathematical models that analysed decision making from the perspective of game theory and economics (von Neumann & Morgenstern, 1947) or used statistical models to demonstrate decision biases (see Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977). [...] Some researchers were looking at naturalistic settings and applications, but most of the research centered around laboratory-based experiments [...]. The problem is that these experimental conditions were not very representative of field settings where the theories would have to be applied [(e.g. : military, medical, weather forecasting, nuclear power-plant control, executive planning)]*

- ⇒ HM/P/p : « Nous tentons de comprendre comment les décideurs humains prennent vraiment des décisions [en situation,] avec des paramètres complexes du monde réel, et [nous tentons également] d'apprendre comment faciliter ces processus. Nous croyons qu'il y a quatre caractéristiques clés de la décision en situation : des conditions dynamiques en continuels changements, des réactions en temps réel à ces changements, des buts mal définis et des tâches

mal structurées, et des personnes bien informées [(expérimentées)]. ». Nous nous intéressons principalement à la « prise de décision naturelle » des dirigeants sur leur lieu de travail en situation réelle « où les théories devraient être appliquées » (« décision en situation », Lebraty, 2006). Nous portons un intérêt moindre aux « théories des jeux » et aux « expériences en laboratoires ». Nos Terrains de Recherche concernent exclusivement la décision en situation. Cependant, notre modèle-outil devrait pouvoir également être utilisé pour des expériences en laboratoire.

*p. 140 : Fireground commanders were encountering choice points during each incident. [...] but [...] they didn't think about alternatives or deliberate about the advantages and disadvantages of the different options. Instead, the fireground relied on their abilities to recognize and appropriately classify a situation, similar to the findings of Chase and Simon (1973) for chess players. Once the fireground commanders knew it was "that" type of case, they usually also knew the typical way of reacting to it. They would use available time to evaluate an option's feasibility before implementing it. They would imagine how the option was going to be implemented, to discover if anything important might*

*go wrong. If problems were foreseen, then the options might be modified or rejected altogether, and another highly typical reaction explored. We have described this strategy as a Recognition-Primed Decision (RPD) model (e.g., Klein, 1989a; Klein et al. 1986) of how experienced people can make decision.*

⇒ Hp : Les dirigeants prennent ou doivent savoir prendre des décisions comme un « capitaine de sapeurs-pompiers » en situation d'urgence ou de temps limité selon le « modèle de Décision de Première Reconnaissance » ('Recognition Prime Decision' model).

Citation de Klein (1993) :

*p. 138 : [...] I present a recognitional model of decision making [(The Recognition-Primed Decision Model which is a model of naturalistic decision making)] that shows how people can use experience to avoid some of the limitations of analytical strategies. This model explains how people can make decisions without having to compare options. It fuses two processes – situation assessment and mental simulation - and asserts that people use situation assessment and generate a plausible course of action and use mental simulation [(imagery)] to evaluate that course of action.*

*p. 140 : The fireground commanders relied on their abilities to recognize and appropriately classify a situation, similar to the findings of Chase and Simon (1973) for chess players. Once the fireground commanders knew it was "that" type of case, they usually also knew the typical way of reacting to it. They would use available time to evaluate an option's feasibility before implementing it. They would imagine how the option was going to be implemented, to discover if anything important might go wrong. If problems were foreseen, then the option might be modified or rejected altogether, and another highly typical reaction explored. We have described this strategy as a Recognition-Primed Decision (RPD) model (e.g., Klein, 1989a; Klein et al., 1986). The simplest case is one in which the situation is recognized and the obvious reaction is implemented. A somewhat more complex case is one in which the decision maker performs some conscious evaluation of the reaction, typically using imagery [(mental simulation of action)] to uncover problems prior to carrying it out. The most complex case is one in which the evaluation reveals flaws requiring modification, or the option is judged inadequate and rejected in favor of the next most typical reaction. [...] We assert that the decision is primed by the way the situation is recognized [...].*

*p. 147 [...] Recognitional decision strategies are more appropriate under time pressure and ambiguity ; analytical strategies are more appropriate with abstract data and pressure to justify decisions. In a variety of operational settings, recognitional decision strategies are used more frequently than analytical strategies, even for difficult cases.*

⇒ Hp : Il existe des Stratégies de Décision différentes des stratégies de reconnaissance et des stratégies analytiques (cf. Résultats > Modèle-Outil). L'expression Stratégies de Décision

(« decision strategies ») est pertinente pour définir notre objet de recherche. Nous donnons un sens large au terme ‘décision’ qui ne comprend pas seulement la notion de ‘choix’, mais la notion de processus de décision ou d’idéation dans son ensemble (y compris l’idéation d’un choix).

- ⇒ -HN : Le Modèle RPD (Recognition-Primed Decision Model, « modèle décisionnel fondé sur la première reconnaissance », Lebraty, 2006) comporte un risque lors de la « simulation mentale par l’imagination » de la mise en œuvre : tendre à valider la décision fondée sur l’expérience avec la question « est-ce que cela va fonctionner ? » (« will it work ? ») ; au lieu d’essayer un tant soit peu de réfuter la décision avec la question « qu’est-ce qui peut empêcher que cela fonctionne ? ».
- ⇒ HE : « Les stratégies de reconnaissance sont plus appropriées dans l’urgence [(sous la pression du temps)] et l’ambiguïté. Les stratégies analytiques sont plus appropriées avec des données abstraites et la pression de justifier les décisions. ».
- ⇒ HS : première reconnaissance ; décision en situation ; reproduction, duplication ; association ; jugement d’une ou plusieurs solutions ; analyse.

Citation de Klein (2015) :

*p. 164 : The Naturalistic Decision Making (NDM) community defines intuition as based on large numbers of patterns gained through experience, resulting in different forms of tacit knowledge. This view contrasts with Fast and Frugal Heuristics (FFH) researchers, who view intuition in terms of general purpose heuristics. The NDM view also differs from the Heuristics and Biases (HB) community, which sees intuitions as a source of bias and error. [...] The field of Naturalistic Decision Making (NDM) was started in 1989 to understand how people make decisions in applied, as opposed to artificial laboratory settings (Klein & Hoffman, 2008). NDM researchers (e.g., Klein, Calderwood, & Clinton-Cirocco, 2010; Klein Oranasu, Calderwood, & Zsombok, 1993) discovered that decision makers in natural settings relied heavily on intuition [...]. What is meant by “intuition”? The FFH community views heuristics as a basis for intuition, and sees both in a positive light (e.g., Gigerenzer, 2007; Gigerenzer, Todd, & The ABC Research Group, 1999; Hertwig, Hoffrage, & the ABC Research Group, 2013). These heuristics and intuitions can be applied rapidly to yield decisions that are almost as good as the choices obtained through laborious analysis using algorithmic methods. Novices can take advantage of these heuristics/intuitions. Heuristics can arise from individual learning, from social learning, and from phylogenetic learning (Gigerenzer, Hoffrage, & Goldstein, 2008), and result in General purpose tools such as Take The Best, the recognition Heuristic, and the others found in the adaptive toolbox. In contrast, the NDM community views intuition as an expression of experience as people build up patterns that enable them to rapidly size up situations and make rapid decisions without having to compare options (Klein, 1998; Klein et al., 2010). This view of intuition seems to fit with the Chase and Simon (1973) claim that experts need to acquire thousands of patterns (see also Shanteau, 2015). These patterns are not generic tools. They are specific accumulations of direct and vicarious experiences. Therefore, the concept of intuition is different for the FFH community than the NDM community. The FFH perspective on intuition comes into play when the heuristics match the underlying statistical features of the situation. The NDM view comes into play when decision makers are sufficiently experienced to rely on the patterns they have learned.*

*p. 165 [...] Are intuitions valuable? The FFH and NDM communities both would answer in the affirmative, although they differ in what they mean by intuitions. Both the FFH and NDM communities part ways with the H&B view of intuition as a source of biases and errors. (Intuition overlaps with the concept of System 1 thinking, but is not identical to it.) the value of the H&B perspective has been well demonstrated in applications such as behavioural engineering, and the H&B researchers provide a useful service in promoting scepticism about undocumented claims for intuitive judgments. The H&B view (Tversky & Kahneman, 1974) holds best when the conditions do not exist for achieving expertise – the environment is too chaotic and unpredictable and/or there is little opportunity to learn from*

*feedback. Not all experiences support the development of expertise. Kahneman and Klein (2009) and Hogarth (2001) have argued that intuition can only be trusted if it reflects repeated experience in environments with reliable feedback. Intuition does not require the kind of precise repetitions needed to obtain automaticity; it requires sufficient repetition to synthesize patterns and prototypes. [...] Yates & Tschirhart, 2006 [...] list a set of cardinal issues surrounding the process of deciding. These include determining the set of goals and needs; managing the costs of deciding; scanning the options, envisioning nonobvious consequences; conducting trade-offs; anticipating impediments to implementation.*

*p. 166 : Kahneman and Klein (2009) stated, “a psychology of judgment and decision making that ignores intuitive skill is seriously blinkered”.*

⇒ HE : L'intuition (rapide) est à la fois indispensable et contestable pour décider...

⇒ HD : Gérer le coût de la décision est un enjeu majeur...

### **LANGLEY Pat et ROGERS Seth. [Rationalité]**

Citation de Langley et Rogers (2005) :

*[...] In many cases, problem solvers utilize means-ends analysis (Newell & Simon, 1972). This class of search methods involves a combination of selecting differences between the desired and current states, selecting operators that will reduce the chosen differences [...].*

⇒ Hp : Un problème est « une différence [ou un écart] entre un état désiré et un état présent ». La résolution de problèmes est « la sélection des différences entre l'état désiré et l'état présent, et la sélection d'opérateurs qui réduiront les différences choisies ».

*Problem Solving occurs in physical context. [...] This physical setting simplifies the task by providing an external memory, but it also introduces irrelevant features. [...] Problem solving is seldom a purely mental activity, but rather interleaves reasoning with execution. [...] Cognition is closely tied to perception and action. [...] Like others cognitive architecture, [our computational system] operates in cycles, but processing involves more than cognitive activity. [...] The advantage of this scheme is that it places a much lighter memory load on the problem solver by using the environment as an external store.*

⇒ HP : « La résolution de problèmes se produit dans un contexte physique. [...] Ce cadre physique simplifie la tâche en fournissant une mémoire externe, mais cela introduit aussi des données sans rapport [(ou sans importance)] avec le sujet. La résolution de problèmes est rarement une activité purement mentale, mais elle intercale le raisonnement et l'exécution [(la réflexion et l'action)]. [...] La cognition est étroitement liée à la perception et l'action. [...] Comme d'autres architectures cognitives, [notre système computationnel] opère en cycles [...]. ».

⇒ HP : Les architectures cognitives opèrent en cycles. La résolution de problèmes se schématise par un grand huit, avec une boucle supérieure représentant les mouvements cycliques de l'esprit, et une boucle inférieure représentant les mouvements cycliques du corps.

*Other researchers have extended the standard framework to explain the benefits of diagrams in problem solving. For example, Larkin and Simon (1987) have argued that besides serving as external memories, diagrams reduce search by grouping elements that are used together, utilize location to group information about a given element, and support perceptual inferences that are easy for humans.*

⇒ HP : « Les diagrammes [(schémas, dessins...)] sont bénéfiques à la résolution de problèmes. [...] En plus de servir de mémoire externe, les diagrammes réduisent la recherche en groupant des éléments qui sont utilisés ensemble, utilisent la position [(dans l'espace)] pour grouper l'information concernant un élément donné et servent de support aux inférences perceptuelles [...]. » Les chercheurs et praticiens devraient utiliser plus souvent les diagrammes, schémas

et dessins, pour résoudre leurs problèmes et présenter leur travaux afin d'aider les autres à résoudre les leurs.

- ⇒ HS : contexte physique ; diagrammes, schémas, dessins ; réflexion, raisonnement ou exécution, action.

### **LAWRENCE Paul Roger et LORSH Jay William [Leadership]**

Citations de Milano (2009) concernant Lawrence et Lorsh :

*Environnement, organisation, adaptation : contingence structurelle. [...] Emergence d'un nouveau paradigme en développement organisationnel : [...] Organization and Environment (Lawrence et Lorsch, 1967) [...] présente les fondements d'un nouveau courant [...] : la théorie de la contingence structurelle. Cette théorie stipule qu'il n'existe pas une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises mais que la structure optimale varie en accord avec certains facteurs [...] de contingence [caractéristiques spécifiques de l'environnement...] déterminants les structures des entreprises. [...] Cet ouvrage met ainsi un terme à l'ère du 'one best way' (Brecht, 1957), caractéristique de l'école classique du management [...] qui se préoccupait de savoir quel est le seul et unique meilleur moyen de gérer et d'organiser l'entreprise. [...] Vers une théorie relativiste des organisations. Les précurseurs : [...] De la différenciation organisationnelle... [...] A l'intégration organisationnelle [...]. L'intégration se définit comme « la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement » (Lawrence et Lorsch, 1986 : 29). [...] Apport fondements et limites de la contingence structurelle : [...] Une remise en cause du 'one best way'. [mots clés :] la notion d'adaptation/cohérence (fit) [...], l'inadaptation (misfit) [...], le cycle d'adaptation (Structural Adjustment to Regain FIT model).*

- ⇒ HN : Résumé de Lawrence et Lorsh : « L'intégration se définit comme « la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement. » ».
- ⇒ HS : contingence structurelle ; théorie relativiste ; adaptation (fit) ou inadaptation (misfit) à l'environnement ; différenciation ; intégration.

### **LEBRATY Jean-Fabrice [Rationalité]**

Citation de Lebraty (2006) :

*p. 3 : Les approches comportementalistes et cognitives. [...] On entend par heuristique : « une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience et l'histoire personnelle ont une place non négligeable ». Note : Selon le Dictionnaire de l'Académie Française. Ces modes de raisonnement heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable.*

- ⇒ -HP : Des Systèmes d'Aide à la Décision combinent algorithmes et heuristiques.

*p. 4 : Figure 3 : Le processus décisionnel fondant les SAD [(Systèmes d'Aide à la Décision, approches comportementalistes et cognitives)]. Le schéma suivant, illustre le modèle qui constitue le fondement de la majorité des SAD [...] : Identification du problème – Définition du problème – Création de Solutions – Analyse des solutions – Choix – Mise en œuvre du choix.*

- ⇒ HA/P/S : « Le schéma [...] du fondement de la majorité des SAD » développe le modèle de Simon : « Intelligence/Renseignement – Design/Conception – 'Choice'/Sélection – 'Implementation'/Mise en Œuvre ». Nb : La phase d'implémentation est plutôt appelée

Constatation ou Bilan de la mise en œuvre ; ce qui revient à identifier et définir le problème. « L'Identification du problème » correspond au « Renseignement » de Simon ; « la Définition du problème et la Création de solutions » correspond à la « Conception » de Simon ; « L'Analyse des solutions et le Choix » correspondent à la « Sélection » de Simon ; « La Mise en œuvre » correspond précisément à la « Mise en Œuvre de Simon ».

- ⇒ HA/P/S : Le décideur peut raccourcir ce schéma (processus) notamment lors de « décisions en situation » (cf. Lebraty, infra ; cf. Klein, 1993) : à partir d'un problème ressenti (non identifié et non défini), le décideur peut créer une seule solution (et non plusieurs solutions possibles), la choisir et la mettre en œuvre (sans l'analyser, par réflexe et non par réflexion). Il peut s'agir d'une action correctrice ou corrective (à visée de correction), ou bien d'une action informatrice ou informative (à visée d'information), exécutée dans les deux cas par le décideur et/ou des collaborateurs qui en reçoivent l'ordre ou la demande. L'action informatrice constitue toujours une solution médiatrice intermédiaire qui résout indirectement le problème, en faisant ré-entrer le décideur dans un processus de décision long ou semi-long, qui passe en tous cas par le Renseignement et la Conception et éventuellement par l'Analyse et le Choix. L'action correctrice peut constituer la solution finale qui résolve directement le problème, ou une solution médiatrice intermédiaire qui contribue à résoudre le problème par des étapes plus nombreuses, en faisant ré-entrer le décideur dans un nouveau processus court, semi-long ou long). Par exemple : Pour augmenter le chiffre d'affaires, un dirigeant peut annoncer une prime exceptionnelle aux commerciaux. Cette solution peut être la solution directe finale ou pas, si cette solution n'a qu'un impact minime sur les ventes. Le dirigeant peut alors décider immédiatement de mettre les produits en promotion (en réentrant dans un schéma court). Ou bien le dirigeant peut entrer dans un schéma long de recherches et d'analyses d'alternatives seul, ou avec l'aide de documentation, d'outils informatiques, de collaborateurs ou consultants. Nous intégrons ces notions dans notre modèle-outil. Dans tous les cas de prise de décision (résolution de problèmes), nous préconisons des 'micro-actions' soit informatives soit correctives non coûteuses, non risquées, qui laisse la possibilité de changer de directions en cours de route. Cependant, nous préconisons d'inscrire ces micro-actions dans le cadre de 'macro-fonctions', grandes valeurs, finalités ultimes, acceptées par les parties prenantes ; quitte à se séparer des parties prenantes si les macro-fonctions ne sont pas suffisamment acceptées après négociation. Nous mettons ainsi l'emphase sur le court et le long terme au dépend du moyen terme. En bref, il s'agit de 'faire des petits pas vers un grand dessein' (ou dessin, cf. « la simulation mentale par l'imagination » de Klein, 1993), de faire des petits gestes inspirés par des grandes causes, de « construire le pont au fur et à mesure que l'on marche dessus » (pour reprendre la fameuse expression attribuée à Weick) ; tout en ayant quand même une idée assez claire, nette et précise dès que possible de ce à quoi le pont doit ressembler.

*p. 5 : Dans cette approche [(décision en situation)] [...] l'aspect déterminant réside dans la gestion de la compréhension par le décideur. [...] Il s'agit donc de favoriser la prise de conscience de la situation par le décideur « situation awareness ».*

*p.6 : Figure 4 : Approche décisionnelles et caractéristiques du processus de prise de décision. Le schéma suivant représente le positionnement des différentes approches théoriques de la prise de décision [...] :*

- Recherche Opérationnelle [(science du management, Operations Research or Management Science (OR/MS)), Modèles d'optimisation et de choix rationnels, Connaissances explicites, Contexte statique et en laboratoire, Décisions opérationnelles ;
- Approche comportementaliste et cognitive, Modèles de choix satisfaisant avec des limites de rationalité, Connaissances tacites, Contexte statique et en laboratoire, Décisions Stratégiques ;
- Approche en situation [(‘naturalistic decision making’, ‘decision in natural settings’, décision en situation)], Modèle RPD [(‘Recognition-Primed Decision Model’, modèle décisionnel fondé sur la

première reconnaissance)], *Modèles de KM, Connaissances explicites et tacites, Contexte dynamique et en situation, Décisions opérationnelles et stratégiques*.

⇒ HP : Notre modèle-outil s'inscrit dans une « approche en situation » quel que soit le type de « connaissance (explicite ou tacite) », de « décision (opérationnelle ou stratégiques) ».

*p. 10 : Il manque un fondement théorique de la notion de créativité qui puisse être intégré dans la conception d'un SAD.*

⇒ HE/P/p : Notre recherche contribue à « un fondement théorique de la notion de créativité » et de résolution de problèmes plus généralement, « qui puisse être intégré dans la conception d'un SAD ».

⇒ HS : système d'aide à la décision ; approche rationaliste, normative, optimisatrice ou cognitiviste, comportementaliste, de rationalité limitée ou naturaliste, décision en situation ; conscience ; identification ou définition du problème ou création, analyse ou choix ou mise en œuvre de solution ; première reconnaissance ; connaissance explicite ou tacite ; décision stratégique ou opérationnelle ; contexte statique, en laboratoire ou dynamique en situation.

Citation de Guarnelli et Lebraty (2014) :

*p.3-4, 22 : Deux grands courants [...] autour du concept de rationalité. Le premier [...] propose une vue optimisatrice de la rationalité. Quelques noms célèbres : optimisation sous contrainte (recherche opérationnelle Roy, 1985 ; Kaufmann, 1975), axiomatique de la décision reposant sur des axiomes variés (Savage, 1953 et les probabilités subjectives), modélisation des conflits (théorie des jeux, Von Neumann, 1928), information (approche Bayésienne), modèles multicritères (Roy, 1985). La liste serait longue de tous les courants s'interrogeant sur le moyen d'arriver à une décision parfaite. Le postulat implicite de tous ces courants est [...] le seul recours à la méthode analytique pour résoudre les problèmes. Le second courant [met en lumière] la complexité de l'environnement, [...] les limites endogènes à l'être humain [de traitement de l'information (ndr)], les limites d'un raisonnement uniquement calculatoire : [...] Simon, [...] Cyert et March [...]. L'approche naturaliste de la décision [(décision en situation, 'Naturalistic Decision Making', [...] un courant à part entière [...] : Kahneman et Klein, [...] Lebraty. [...]. Cette approche n'exclut pas les autres approches décisionnelles [...]. Les modèles de décision qui sont à l'origine du modèle [décisionnel] de la première reconnaissance [(Recognition-Primed Decision Model'). Figure 6 : Tableau de synthèse des modèles de décision en situation : Modèle de la prise de décision distribuée [(chaque décideur possède une partie du problème, les médecins urgentistes) ; Modèle de l'image [(en toile de fond, de la valeur morale et éthique, de la trajectoire et de la stratégie de développement)] ; Modèle du récit [(narratif, des jurés)] ; Modèle SHOR [(Stimuli, Hypothèse, Option, Réponse des sous-marinières)] ; Modèle du raisonnement analogique [(les caractéristiques d'un domaine de base (ensemble d'idées) et d'un domaine cible sont mises en correspondance, les connaissances sont transférées d'un domaine à l'autre)] ; Modèle de mise à jour des croyances [(attitude courante (ancree) est ajustée par l'impact d'informations successives)] ; Modèle de recherche de confirmation [(plutôt que de remise en cause, preuve infirmative, Tolcott, Marvin et Lehner, 1989).*

⇒ HD : « Le Modèle de recherche de confirmation (plutôt que de remise en cause, de recherche de preuve infirmative) » rappelle : « les routines défensives » et « l'échelle d'inférence » d'Argyris ; la tendance à la validation plutôt qu'à « la réfutation » de Popper ; la « dissonance cognitive » de Festinger (cf. Weick) ; « le cerveau lent et rapide » de Kahneman.

*Dans la théorie classique, le contexte est pris en compte, mais de façon analytique. [...] La décision consiste en une succession d'enchaînement logique de calcul algébrique pour résoudre un problème fractionnable [... avec] une comparaison des alternatives puis sélection d'une d'entre elles. [...] Pour l'approche de la décision en situation, il y a une prise en compte holiste du contexte. [...] La décision n'est pas le résultat d'un choix entre plusieurs options, mais la mise en œuvre d'une solution.*

- ⇒ HS : endogène ou exogène ; raisonnement calculatoire ; analyse ou holisme ; complexité ou simplicité ; distribuée, image, récit, stimuli-hypothèse-option-réponse, analogique, (mise à jour des) croyances, (recherche de) confirmation.

### LEWIN Kurt [Leadership]

Citation de Allard-Poesi (2009) concernant Lewin :

*De la théorie du champ à une science du social. [...] Lewin est considéré comme le père de la psychologie sociale, de la recherche-action, voire des sciences sociales [...]. Le champ dynamique de la personne. [...] Le comportement résulte de la totalité du champ psychologique de la personne. [...] La « théorie » du champ [...] pour objet [...] d'expliquer le comportement de l'individu au sens le plus large possible (l'action proprement dite, mais aussi [...] la formation des intentions et de la motivation, de la réflexion, ou encore des rêves, souhaits ou peurs).*

- ⇒ HP/M : Notre modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes est 'dans le champ de la théorie du champ'. Cependant, notre visée est plus prescriptive qu'explicative ; et nous envisageons plus l'holisme que l'interdépendance.
- ⇒ HM : Nous sommes favorables à « la recherche-action », aux rapprochements entre scientifiques et praticiens, à une utilité réciproque des deux mondes qui vivent pourtant sur la même planète des sciences sociales ou sciences de gestion.

*[...] Lewin (1946a ; 1951b) conçoit le comportement (C) comme étant fonction (F) de la personne (P) et de son environnement (E) [...]. La perception que l'individu a de son environnement immédiat dépend ainsi de son stade de développement, [...] de son caractère, de son état psychologique du moment, de sa culture, de son idéologie. L'environnement immédiat de la personne [(climat agréable, agressif, encouragement)] influence en retour le degré de tension qu'elle peut ressentir [...]. Il nous faut considérer la personne et son environnement comme une constellation de facteurs interdépendants. [...] La totalité de ces facteurs [interdépendants] est l'espace de vie ('life space') de l'individu. [...] A des forces motrices (driving forces) qui engendrent l'action, Lewin ajoute des forces contraignantes (constraining forces), matérialisées par des obstacles physiques [...] ou sociaux. Le comportement effectivement adopté [...] est le produit de la force résultante (resultant force). [...] Le champ dynamique du groupe. [...] S'appuyant sur la réflexion menée par Ernst Cassirer sur le développement des sciences [...] empruntant à la physique, [Lewin écrit :] « Il n'y a pas plus de magie derrière le fait que les groupes ont des propriétés qui leur sont propres, qui sont différentes des propriétés de leurs sous-groupe ou de leurs membres individuels, qu'il y en a derrière le fait que les molécules ont des propriétés qui sont différentes de celles des atomes ou des ions qui les composent » (1947a, 1997 : 303). [...] L'approche du champ [...] repose précisément sur l'idée que c'est l'interdépendance dynamique des facteurs (la constellation des forces de la structure) qui donne au champ ses spécificités.*

- ⇒ -HA/M : Nous croyons que la plupart du temps la cause d'un problème est multifactoriel, mais qu'un facteur est prépondérant par rapport aux autres ou parce qu'il en est le catalyseur.

*[...] Agressivité et mode de leadership dans les groupes d'enfants (d'après Lewin et al. 1939 ; Lewin 1939a) : [...] Les résultats les plus importants concernent le changement du niveau d'agressivité dans les atmosphères induites [(autoritaire, agressivité ou apathie ; démocratique, peu d'agressivité ; laissez-faire, forte agressivité)]. [...] Concevoir et changer un niveau de conduite dans un groupe. [...] Le changement implique en premier lieu de « dégeler » (unfreeze), par la discussion en particulier, l'habitude sociale, dégel qui sera suivi d'une modification du niveau de conduite (changement) de par la simple réduction de la force de résistance qu'il implique. Afin d'empêcher que le groupe ne retourne au niveau antérieur, une étape de « gel » (freezing) du niveau de conduite atteint est nécessaire pour stabiliser le nouveau champ de force à l'œuvre (par institutionnalisation ou par l'établissement d'une nouvelle norme sociale, Lewin, 1947a et b). [...] Lewin (1947b, 1999 : 282)*

nous mettait néanmoins en garde : « Des managers qui se précipiteraient sur la décision de groupe pour augmenter la production sont susceptibles de rencontrer l'échec. En management comme en médecine, il n'y a pas de recette miracle, chaque cas demande un diagnostic précis ». [...] Rigueur et audace du projet Lewinien. [...] C'est Lewin qui sort l'expérimentation du laboratoire pour étudier les effets des actions sociales sur les propriétés des groupes « réels » et initie ainsi la recherche-action [« dans la vraie vie » (à l'école, la maison, l'usine)]. C'est aussi lui qui souligne l'importance de la réflexion théorique, de la clarté et de l'univocité des hypothèses [de la qualité et de la fiabilité des méthodes d'observation et d'analyse], de l'adaptation [de la taille temporelle et numérique] des unités d'analyse [(groupes et sous-groupes)]. [...] Lewin (1946b, 1997 : 144-145) : « La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas. ». Le diagnostic ne suffit pas [non plus]. « Il doit être complété d'étude expérimentale comparative de l'efficacité [...] ».

⇒ HM : Nous avons brièvement testé en situation « dans la vraie vie » certains éléments de notre modèle-outil, et tenté de mesurer leur « efficacité » par la discussion avec les acteurs notamment (cf. Terrain Test).

⇒ HP : Notre modèle-outil peut être utilisé par un individu seul ou en groupe.

Et ce sont ces lois générales mises en évidence par l'expérimentation et la recherche-action, qui serviront ensuite de guide [...]. Lewin (1943-44) n'occulte pas les difficultés que pose ce passage du laboratoire à la « vraie vie », soulignant en particulier la réduction de la marge de liberté et du pouvoir de l'expérimentateur. [...] Théorie et méthode : deux facettes d'une même rigueur scientifique. [...] « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » (Lewin, 1943-44, 1997 : 288).

⇒ HP : Nous souhaitons que notre modèle-outil soit une « théorie pratique » ou « actionnable » pour reprendre le qualificatif d'Argyris qui s'inscrit dans la lignée de Lewin.

[...] L'homme des affaires [...] est convaincu de la réalité de la vie des groupes, mais il rechigne à toute analyse conceptuelle, soulignant souvent qu'il est impossible de formuler des règles simples et claires sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs, et qu'il s'agit d'adapter les actions aux situations et à leurs évolutions. [...] La théorie, et l'approche du champ en particulier, en ce qu'elles consistent en des lois reliant [...] entités sous-jacentes et variables intervenantes [...] sont [...] de première utilité. [...] Elles nous permettent d'aller au-delà des apparences et de toucher ces faits dynamiques sous-jacents « qui sont des points de référence pour le chercheur et le praticien ». (Lewin, 1949, 1999 : 32-33). [...] Il ne s'agissait pas simplement de faire du social une science, mais d'intégrer les différentes sciences sociales (la psychologie, la sociologie, et même l'économie). Lewin (1939b, 1997 : 264) considérait [...] qu'une science est définie comme un ensemble de problème et non de matériaux, [et] que les différents aspects d'un problème peuvent nécessiter des univers de discours [...] différents. [...] Dans cette perspective, la psychologie et la sociologie devraient se sentir libre d'utiliser tout construit ou méthode qui leur semble utile pour étudier les problèmes qu'elles se donnent.

⇒ HN : Résumé de Lewin : « La théorie du champ : [...] il nous faut considérer la personne [ou le groupe] et son environnement comme une constellation de facteurs [dynamiques] interdépendants [...] qui donne au champ sa spécificité. ».

⇒ HM : « Les différents aspects d'un problème peuvent nécessiter des univers de discours [...] différents. ». Il ne faut pas hésiter à sortir de son cadre (domaine, univers...) pour faire des analogies, et s'aider des solutions ou pistes de solutions disponibles par ailleurs.

⇒ HS : sciences sociales ; psychologie sociale ; recherche-action ; champ dynamique de la personne ; forces contraignantes, motrices ou résultantes ; espace de vie ; gel ou dégel des comportements ; décision, dynamique de groupe ou de personne ; autorité ou démocratie ; participation ou laisser-faire ; intentions ; motivations ; constellation de facteurs dynamiques interdépendants ; environnement.

## MARCH James G. [Leadership]

Citations de Huault (2009) concernant March :

*Ambiguïté et déraison dans les organisations. [...] « L'impressionnante intégration des organisations ne doit pas masquer les nombreux domaines où les organisations manquent de coordination : le comportement ne correspond que de loin aux intentions ; d'une unité à l'autre, les actions divergent, les décisions d'aujourd'hui n'ont pas de lien avec celles de demain. Et cette situation est inévitable, les défauts de coordination, d'attention et de contrôle sont inhérents à l'application de la rationalité dans les organisations » (March, 1991[a] : 101).*

⇒ -HD/E : « Les défauts de coordination, d'attention et de contrôle sont inhérents à l'application de la rationalité dans les organisations. ». Certes, mais ces défauts inévitables sont pour autant améliorables et doivent être améliorés, car ils sont 'généralement' plus néfastes que profitables à l'organisation. Nous reconnaissons que généralement ne signifie pas 'toujours' et que « les défauts inhérents à l'application de la rationalité » peuvent engendrer des performances inattendues.

*[...] Dénonçant les « mythes du management » (March, 1999), et conscient [...] de la déraison dans les organisations, l'auteur renouvelle [...] la vision des dynamiques de gestion classiquement adoptée. [...] Il éclaire des concepts aussi complexes que ceux de rationalité, d'ambiguïté, d'asymétrie informationnelle et pouvoir. [...] March articule ses recherches [...] autour des processus de décision et du changement organisationnel. [...] March a examiné d'autres problématiques, telle que celle du leadership (March et Weil, 2003). [...] Rationalité limitée et emprise de l'ambiguïté. [...] L'une des contributions majeures de [...] March est la remise en cause des modèles classiques [orthodoxes] de la décision [...]. Le modèle de la décision rationnelle se fonde sur les quatre principes suivants : a) les objectifs du décideur sont clairs et invariables, b) le décideur est capable de [raisonner de manière] synoptique, c) il est en mesure d'optimiser ses choix, d) le processus de décision est linéaire.]. [...] J. March montre que l'acte peut créer voire précéder la pensée, que le hasard, la chance et des circonstances aléatoires sont constitutifs de tout processus décisionnel et que les interactions entre individus sont accidentelles et non forcément planifiées. [...] La rationalité limitée et ses avatars [...]. Les processus de décision ne sont pas toujours finalisés et les décideurs disposent rarement d'une vision claire du futur. En outre, les principes d'exhaustivité de l'information, d'optimisation des résultats et d'invariabilité des objectifs se trouvent largement ébranlés. En particulier, l'information d'un manager reste souvent incomplète si bien que, soumis à de multiples contraintes, il est dans l'impossibilité de maximiser son action. Doté d'une rationalité limitée, le décideur s'arrête à la première solution satisfaisante [...]. Sans être irrationnel, l'acteur est borné par les possibilités de calcul et d'utilisation de sa mémoire.*

⇒ Ce n'est pas parce que « l'acteur est borné par les possibilités de calcul et d'utilisation de sa mémoire », qu'il ne doit pas tout de même tenter pendant un temps « limité » d'optimiser une solution satisfaisante afin d'obtenir une amélioration à défaut d'une optimisation (cf. Terrain Test).

*[...] J. March (1978) repère différentes formes de rationalité [...] au-delà de [(pour préciser ou expliquer, ndr)] la rationalité limitée mise en évidence vingt ans plus tôt avec Simon : la rationalité contextuelle [(encastrée dans diverses préoccupations cognitives)], la rationalité des jeux [(calculs, coalitions, intérêts personnels)], la rationalité des processus [(sens trouvé dans le processus de décision)], la rationalité substantielle [(sens trouvé dans le résultat du processus de décision, la décision prise)], la rationalité adaptative [(effets d'apprentissage et adaptation à l'environnement)], la rationalité sélectionnée [(rôles et procédures habituelles de fonctionnement)], rationalité a posteriori [(qui permet de justifier les choix ex post)].*

⇒ HD : La « rationalité limitée » comprend d'autres « formes de rationalité » : la rationalité « de processus », « substantielle », « contextuelle », « des jeux », « adaptative », « sélectionnée », « a posteriori », et 'élargie' 'en situation'...

*[...] Les managers prennent quotidiennement des décisions en ignorant leurs propres goûts mais en suivant des routines et leur intuition.*

- ⇒ HD/E : Nous pensons que « les managers prennent quotidiennement des décisions [...] en suivant des routines et leur intuition », de manière inconsciente et excessive. Nous pensons que les managers gagneraient à prendre conscience de leurs Stratégies de Décision et à en utiliser une plus grande diversité avec des finalités identiques.

*[...] Les routes de March et Simon ont [...] divergé [...] comme en témoigne leur ouvrage commun Organizations (1958). Mais [...] Simon continuera à adhérer [...] à une démarche rationaliste, apportant aménagements et adaptations au modèle de l'économie orthodoxe. La perspective de March constitue a contrario une rupture et une critique radicale adressée à l'encontre du référentiel classique.*

- ⇒ HD/P : March tolère davantage les limites de la rationalité que Simon. Nous sommes plus proches de Simon. Nous tentons néanmoins de concilier leurs divergences. Nous voulons élargir la rationalité limitée par tous moyens, considérés rationnels ou irrationnels. Notre modèle-outil est un moyen a priori rationnel qui autorise notamment des Stratégies de Décision irrationnelles. Le but est d'améliorer la performance du processus de décision. C'est-à-dire, idéalement : de meilleures solutions trouvées avec autant voire moins de ressources investies.

*L'organisation n'est pas donnée, elle est le résultat de négociations entre logiques locales [(acteurs et coalitions aux intérêts divergents)] qui conduisent incidemment à une instabilité du système.*

- ⇒ HD/E : March, Simon, Crozier et Argyris partagent cette idée de « négociations entre [...] acteurs et coalitions aux intérêts divergents » au sein d'un « système ». Nous pensons que la négociation doit commencer par les finalités, les valeurs capitales, intérêts supérieurs ou buts ultimes, pour une plus grande performance, un meilleur rapport coûts/bénéfices (ou retour sur investissement) de la négociation.

*L'encadrement par les institutions (March et Olsen, 1984), telles que les structures, les budgets, la culture et les procédures permet néanmoins de pallier le relatif désordre organisationnel.*

- ⇒ HP : Nous voulons que notre modèle-outil serve « d'encadrement institutionnel » de la décision.

*[...] Ordre et désordre au cœur du fonctionnement organisationnel [...]. A la vision de l'organisation comme ensemble cohérent de procédures finalisées se substitue [...] le modèle du "garbage can" (corbeille à papier) dans les anarchies organisées (Cohen, March et Olsen, 1972). [...] Les anarchies organisées sont caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue – les procédures ne sont pas bien comprises y compris par les propres membres de l'organisation –, et une participation fluctuante [...]. On peut considérer chaque occasion de choix comme une corbeille à papier, une poubelle dans laquelle les différents problèmes et les solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition. [...] Les cohérences logiques sont balayées par un flot de problèmes, solutions, participants et occasions de choix. [...] Ce modèle met en évidence que les organisations peuvent être performantes sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix. Ces phénomènes organisationnels considérés jusqu'à la contribution de March et de ses co-auteurs comme isolés et anormaux, apparaissent finalement fréquents et familiers. [...] De l'ambiguïté au changement organisationnel. [...] Deux voies principales guident la réflexion de March : a) les cycles d'apprentissage, tout comme les décisions, sont traversés par l'ambiguïté ; b) s'adapter demande de savoir allier raison et déraison, exploitation des procédures habituelles et exploration de nouvelles routines.*

- ⇒ -HD/P : « Les organisations peuvent être performantes sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix. ». Certes, mais ce n'est pas une raison pour s'en satisfaire. Il faut essayer d'apporter davantage de rationalité, au sens de conscience, contrôle, pilotage, pour tenter d'améliorer des performances considérées

comme acceptables. Ce pilotage peut d'ailleurs être celui de la raison ou de la déraison dans la résolution de problèmes et la prise de décision (Cf. le « brainsailing » de De Bono).

[...] *Les membres d'une organisation essaient de tirer des leçons de leur expérience, bien que celle-ci puisse être trompeuse. Ils se trouvent en effet dans des conditions « où les événements ne sont pas évidents, on ne sait pas pourquoi ils se sont produits et rien ne dit que ces événements soient une bonne chose » (Cohen et March, 1974). [...] Un membre de l'organisation voit ce qui est visible et aime ce qui est aimable en fonction de ce qu'il connaît déjà [...], de ce qu'il s'attend à voir [...et] à aimer [...], dans la mesure où il aborde les situations avec [...] un ensemble établi de valeurs, d'opinions, d'attitudes, [mais également en fonction de] ce que l'on veut qu'il voit [...et] qu'il aime, dans un contexte où les normes sociales, les liens affectifs, les relations interpersonnelles se révèlent très prégnants.*

⇒ HD/M : March, Weick, Argyris notamment partagent cette idée de perception construite ou induite du réel. On voit ce que l'on croit, c'est-à-dire : « ce que l'on s'attend à voir » et « ce que les autres veulent que l'on voit ». On crée même par l'action ce que l'on voit (cf. « l'enaction ou enactment » de Weick ; cf. l'échelle d'inférence d'Argyris).

[...] *Exploration et exploitation, mimétisme et déviation. [...] « La connaissance du changement passe par celle des relations entre le côté apparemment prosaïque et le côté apparemment poétique de la vie des organisations » (March, 1981). [...] « Il faut un mélange nécessaire de plombier et de poète chez le leader » (March et Weil, 2003 : 19). [...] De façon plus tranchée encore, la technologie de la folie ou de la déraison que prône J. March (March, 1971, 1973) consiste à s'abstraire de règles par trop conventionnelles pour adopter des comportements plus originaux voire ludiques : traiter ses objectifs comme des hypothèses, utiliser son intuition, oublier sa mémoire afin de ne pas reproduire des solutions préétablies, développer un goût du jeu (Weil, 2000). Tolérer la présence de déviants qui ne se conforment pas, voire résistent aux normes de l'organisation, accepter les « explorateurs » qui prennent des initiatives ou les individus qui s'entêtent dans une voie donnée (Lounamaa et March, 1987)...*

⇒ HS : ambiguïté, déraison, folie, originalité, ludique, déviant, explorateur, entêtement ; ordre ou désordre ; prosaïque, plombier ou poétique, poète ; défaut de coordination ; asymétrie d'information ou pouvoir ; leadership ; rationalité limitée ; modèle classique, orthodoxe, canonique ; mythe du management ; hasard, chance ; tolérance ; routine ; modèle de 'garbage can' (poubelle) ; anarchies organisées ; mimétisme ou déviation.

Citation de Cohen, March et Olsen (1972) :

*p. 3 : The garbage can. [...] Four stream. [...] Stream of choices. [...] Stream of problems. [...] Flow of solutions. [...] Stream of energy from the participants. [...] Each participant is characterized by a time series of energy available for organizational decision making. Thus in each time period, each participant can provide some specified amount of potential energy to the organization.*

⇒ HD : « Chaque participant est caractérisé par des temps d'énergies disponibles pour la prise de décision organisationnelle. Donc à chaque période, chaque participant peut fournir une quantité spécifique d'énergie potentielle à l'organisation. ». L'énergie investie des participants doit être prise en compte dans le calcul du retour sur investissement du processus de décision (cf. Savall).

*p. 16 : The garbage can process does not resolve problems well. But it does enable choices to be made and problems resolved, even when the organization is plagued with goal ambiguity and conflict, with poorly understood problem that wander in and out of the system, with a variable environment, and with decision makers who may have other things on their mind.*

⇒ -HE/P : Le modèle de la corbeille en papier est trop facilement admis consciemment ou inconsciemment dans la plupart des organisations.

p. 17 : *The great advantage of trying to see garbage can phenomena together as a process is the possibility that that process can be understood, that organizational design and decision making can take account of its existence and that, to some extent, it can be managed.*

⇒ -HE/P : « Comprendre et prendre en compte les processus » (March) (ex. : la ‘corbeille en papier’) est une prescription insuffisamment schématisée et actionnable.

### MARCHAIS-ROUBELAT Anne [Rationalité]

Citation de Marchais-Roubelat (2000) :

p. 7 : [...] *Une décision, qu'elle concerne un choix politique, une stratégie militaire ou encore la stratégie d'une entreprise, s'intègre dans un processus d'action complexe où le choix final est le fruit de négociations partielles ponctués de décisions intermédiaires. Les acteurs participent souvent épisodiquement au processus. Au cours duquel les relations de pouvoir se modifient ou s'inversent, au point parfois de remettre en cause la décision ou sa mise en œuvre. Aussi ce livre [...] définit-il un système de concepts adapté à la description opérationnelle de processus d'actions.*

p. 11 : [...] *L'action est le phénomène observé. Les comportements des acteurs y contribuent, 'quelles que soient les intentions de ces derniers'. L'action se situe dans un "environnement", c'est-à-dire un système de variables transformées par l'action ou susceptibles de la transformer. Il s'agit bien d'un système, dont les éléments sont en interaction, et non pas d'un ensemble.*

⇒ HP : « Une décision s'intègre dans un processus d'action » et de réflexion. Notre modèle-outil schématisé par un grand huit (8) comprend une partie Réflexion et une partie Action. La réflexion et l'action peuvent être successives, simultanées ou concomitantes. La réflexion et l'action sont interdépendantes entre elles et interdépendantes de l'environnement. Cependant, si l'environnement peut influencer directement la réflexion ; la réflexion influence l'environnement indirectement au travers de l'action.

⇒ HD : Il existe généralement une incohérence entre les éléments suivants du processus de résolution de problèmes : intention-décision (choix), décision-action (acte) et donc a fortiori entre intention-consécution (effet), car l'environnement évolue en partie indépendamment du décideur. Le décideur ne peut pas prévoir toute les évolutions de l'environnement, même celles dont il est la cause. Le décideur ne peut pas non plus prévoir tous les effets que les évolutions de l'environnement auront sur sa perception (représentation) (cf. Simon, « la rationalité limitée »). Le décideur ne peut pas enfin prévoir toutes les évolutions de ses réflexions plus ou moins conscientes. Ainsi, dans tout intervalle de temps entre les éléments du processus de décision peut s'insérer une évolution créatrice d'incohérence. Cependant, cette incohérence est apparente, car le décideur répond à un besoin de cohérence interne plus ou moins conscient et justifié au moment où il décide et agit.

⇒ HN : Marchais-Roubelat s'inscrit dans les paradigmes de March (« modèle du ‘garbage can’, poubelle, corbeille à papiers ») et Weick (« enactment », enaction).

p. 351 : *Glossaire. Actation : acte modifiant indirectement l'action par la modification de variables de représentation qui engendrent la modification du comportement d'un acteur au moins [...]. Acte : changement de comportement d'un ou plusieurs acteurs [...]. Acte stratégique : acte suivi d'un transfert (changement de règle). Acte tactique : acte suivi d'un effet direct sur une contrainte. Acteur : organisation ou individu isolé susceptible d'effectuer des choix. Acteur dominant : acteur dont les actes sont suivis d'effets qui limitent les choix de comportement d'autres acteurs ou transforment les effets que ceux-ci attendent de leurs décisions. Action : processus au cours duquel un ou plusieurs acteurs effectuent des choix successifs. Actuation : acte modifiant directement l'action par la modification de la trajectoire de variables d'état. Agent : individu qui incarne un acteur à un moment de l'action. [...] Annonce : information donnée par un ou plusieurs acteurs à un ou plusieurs autres acteurs [...]. Coalition : groupe d'acteurs dont les actes sont coordonnés à un moment donné.*

*Contrainte* : condition limitant, au moment d'une décision, l'ensemble des choix possibles. *Critère d'évaluation* : mesure ou estimation choisie pour évaluer les effets virtuels d'une décision ou l'effet d'un acte sur une dimension. *Décideur* : acteur qui prend une décision, c'est-à-dire qui sélectionne une intention d'acte à la suite duquel l'action sera modifiée. *Décision* : Sélection d'une intention d'acte par un acteur. *Décision Collective* : décision dont le décideur est un groupe d'acteurs qui suivent une règle de comportement commune. *Décision Stratégique* : décision dont le décideur attend un effet virtuel direct sur une contrainte. *Décision tactique* : décision dont le décideur attend un effet virtuel direct sur une contrainte. *Dimension d'évaluation* : dimension élémentaire résumant un sous-système de l'environnement qui exerce une contrainte actuelle ou potentielle sur le comportement de l'acteur [...]. *Dominance faible* : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment les effets virtuels que l'acteur dominé attend de son propre acte. *Dominance forte* : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment des contraintes décisionnelles sur un acteur donné. *Effet d'un acte* : transformation de la trajectoire de certaines variables à la suite de l'acte. *Effet virtuel* : transformation de la trajectoire de certaines variables prévue par un acteur lors d'une décision. *Environnement* : système de variables transformées par l'action ou susceptible de la transformer. *Espace d'évaluation* : partie de l'environnement susceptible de contenir les effets virtuels d'une décision ou de subir l'effet d'un acte. *Événement* : modification d'une variable de l'environnement. *Institution* : décideur qui a vocation de façon pérenne à certains types de décisions collectives. *Issue* : événement virtuel attribué par un acteur comme état final probable à une action. *Négociation* : succession d'actations par les décideurs alternativement dominants. *Négociation achevée* : négociation suivie d'une actuation d'un ou de plusieurs acteurs. *Objectif* : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action. *Phase* : partie du déroulement de l'action durant laquelle des relations fondamentales du système restent inchangées. Il y a changement de phase lorsque l'une ou plusieurs de ces relations sont transformées, soit par suite d'influence exogènes, soit par suite d'actes. *Procédure* : règle d'enchaînement de décisions et/ou d'actes fixés par les règles de fonctionnement de l'acteur au sein duquel cet enchaînement se déroule. *Règle* : contrainte de comportement ou relation entre les variables valable pendant une phase. *Rupture* : transfert qui remet en cause l'issue de l'action pour un acteur au moins. *Séquence* : processus d'action autonome défini pendant une certaine durée à l'intérieur d'une phase. *Stratégie* : enchaînement de changements de variables d'état envisagé par un acteur de manière plus ou moins détaillée, portant soit sur une phase, soit sur un ensemble de phases, en vue d'un objectif. *Tactique* : succession de combinaisons de décisions envisagées par un acteur en vue de créer des effets qui produiront les changements d'états favorables à la réalisation d'une stratégie. *Transfert* : Transformation d'une ou plusieurs règles, qui se produit à l'achèvement d'une phase. *Variable d'état* : variable dont on peut repérer les états possibles. *Variable de représentation* : estimation par un acteur d'une autre variable (variable de représentation ou variable d'état).

- ⇒ HS : processus d'action complexe ; négociation partielle ; décision finale ou intermédiaire ; relation de pouvoir ; modification, inversion ; actation ; acte stratégique ; acte tactique ; acteur dominant ; action, actuation, agent, coalition, contrainte, critère d'évaluation, décideur, décision collective, décision stratégique, décision tactique, dimension d'évaluation, dominance faible, dominance forte, effet d'un acte, transformation, trajectoire, effet virtuel, environnement, espace d'évaluation, événement, institution, issue, négociation, objectif, phase, procédure, règle, rupture, séquence, transfert, variable d'état, variable de représentation.

**MARCHAND Marie-Eve et CAYER Mario [Apprentissage]**

Marchand Marie-Eve et Cayer Mario (2001) :

*Des groupes [pratiquent] L'« action learning » ou la « science-action » [...]. Ces méthodes ont pour but de faciliter l'apprentissage en double boucle. [...] Il existe une autre approche [...qui] cherche à favoriser l'apprentissage en triple boucle. Il s'agit de l'« action inquiry », élaborée par [...] William Torbert [...], que nous nommons l'exploration dans l'action. [...] Le terme « technologie de l'action » [a été] introduit par Kurt Lewin [...]. L'apprentissage en double boucle nous réfère à la capacité [...] de comprendre et d'interpréter les causes véritables des problèmes [...]. Individuellement et collectivement, proclame Argyris (1985 ; 1992 ; 1994), il faut apprendre à aller aux sources véritables d'un problème plutôt que de demeurer dans le mode habituel d'apprentissage des organisations – c'est-à-dire un mode d'« action-réaction » - ou apprentissage en simple boucle. En établissant cette catégorisation de simple et double boucles, Argyris rejoignait la nomenclature de [...] Gregory Bateson. [...] Cependant] Senge (1990) [qui favorise une approche systémique des organisations] laissait entrevoir [...] que l'apprentissage en double boucle dont ils se faisait l'ardent défenseur ne serait plus suffisant, à lui seul, pour bien gérer la complexité des enjeux économiques, sociaux et écologiques [...]. L'apprentissage en triple boucle, s'imposerait à qui voudrait gérer consciemment. [...] Depuis, plusieurs penseurs et chercheurs en sciences humaines ont exprimé le même point de vue [...] :] Torbert (1991 ; 1999) et Hawkins (1991 ; 1994). [...] La différence fondamentale entre [...] l'apprentissage en double et triple boucle se situe dans le regard posé sur la vie. Une personne dont l'épistémologie relève de la troisième catégorie d'apprentissage manifeste beaucoup moins d'intérêt que celle qui est ancrée dans la deuxième catégorie, à porter des jugements sur ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais.*

- ⇒ HD : Les auteurs présentent un critère supplémentaire d'apprentissage en triple boucle : « Une personne dont l'épistémologie relève de la troisième catégorie d'apprentissage manifeste beaucoup moins d'intérêt [...] à porter des jugements sur ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais ». Il y a les critères du 'processus d'apprentissage' et de 'l'identité de la personne' qui se distingueraient des valeurs et des comportements pour former un troisième élément sur lequel aboutirait une troisième boucle d'apprentissage (Cf. Argyris et Bateson). Et il y a ici un nouveau critère ou élément 'd'indifférence au jugement', à moins que ce critère soit considéré comme le tout ou la partie de 'l'identité de la personne'.
- ⇒ HS : action learning, science-action, apprentissage en double boucle ou apprentissage en triple boucle, action inquiry, exploration dans l'action ; technologie de l'action ; causes, sources véritables des problèmes ou monde habituel d'apprentissage, action-réaction, apprentissage en simple boucle ; regard posé sur la vie, épistémologie ; jugement sur ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais ; acquisition, transformation habitudes de pensée ; interprétation de la réalité ; conscience ou inconsciente ou tacite ; économie des processus mentaux.

**MICHALKO Michael [Rationalité]**

Citation de Michalko (1998) :

*p. 21-25 : Productive vs. Reproductive thinking : [... Geniuses] asks "how many different ways can I solve it ? How many different ways can I look at it ?" instead "How have I been taught [...] to solve this". [...] 1. Geniuses look at problems in many different ways [...]. You begin by learning how to restructure it [...] and reconceptualize the problem [...].*

- ⇒ HS : Innover, changer, renouveler, inventer, diversifier, regarder différemment, (de combien de façons puis-je observer ou résoudre ?), autres façons, nouvelles façons ou reproduire,

remémorer (comment ai-je appris à observer ou résoudre ?) ; (re)structurer, (re)conceptualiser ou résoudre, prescrire ; contenu ou processus.

2. *Geniuses make their thought visible. [...] Recording and conveying of vast knowledge in drawings, graphs, and diagrams [...]. [They] thought in terms of visual and spatial forms, rather than thinking along purely mathematical or verbal lines of reasoning.*

⇒ HS : dessiner, graphique, diagramme, visuel, forme, espace ou symbole mathématique ou mot, phrase, verbal ; enregistrer ou communiquer ;

⇒ HP : « Les génies rendent leurs pensées visibles. [...] Ils enregistrent et communiquent de vastes connaissances grâce aux dessins, graphes et diagrammes. ». Nous préconisons l'utilisation d'un modèle-outil (prescriptif) schématique et synoptique.

[...] 3. *Geniuses produce. [...] the most respected scientists produced not only great works, but also more "bad" ones. Out of their massive quantity of work came quality. [...]* 4. *Geniuses make novel combinations. [...] Like the highly playful child with a bucket of building blocks, a genius is constantly combining and recombining ideas, images, and thoughts into different combinations in their conscious and subconscious minds. [...]* 5 *Geniuses force relationships. [...] the ability to make juxtapositions between dissimilar subjects. [...]* 6. *Geniuses think in opposites [...] They could tolerate ambivalence between opposites or two incompatible subjects. [...]* 7. *Geniuses think metaphorically. [...] The capacity to perceive resemblance between two separate areas [...] and link them together. [...] Drawing analogies with everyday occurrences [...]. Geniuses prepare themselves for chance. [...] Whenever we attempt to do something and fail, [we can] wonder if [this has] potential. [...] Geniuses [...] teach others [...].*

⇒ HP : « Les génies pensent en contraires. Ils peuvent tolérer l'ambivalence entre des sujets dissemblables. ».

⇒ HS : Produire en quantité ou qualité ; combiner, juxtaposer, associer, lier ; persévérer ou se résigner, arrêter ; conscient ou inconscient ; sujets, éléments, domaines, identiques, similaires, proches ou différents, opposés, inverses, ambivalents, incompatibles, lointains ; forcer ; métaphores, analogies, comparaisons ; ressemblances ou dissemblances ; tolérer (l'ambivalence, l'incompatibilité ; échec, point faible, difficultés ou réussite, point fort, facilité ; enseigner.

## **MINTZBERG Henry [Leadership]**

Citations de Gosling et Mintzberg (2003) :

*The world of managers [...] requires to synthesize insights from [five] different mindsets into a comprehensive whole. [...] Everything that every effective manager does is sandwiched between action [managing change : the action mindset] on the ground and reflection [managing self : the reflective mind-set] in the abstract. Action without reflection is thoughtless ; reflection without action is passive. Every manager has to find ways to combine these two mind-sets. [...] But action and reflection about what ? [...] managing the organization : the analytic mind-set ; managing the context : the worldly mind-set ; managing relationships, the collaborative mindsets.*

⇒ HP : « Tout ce que chaque manager efficace fait est pris 'en sandwich' entre l'action [( 'action mindset' )] sur le terrain et la réflexion [( 'reflective mindset' )] dans l'abstrait. ». Nous distinguons (idem Mintzberg) « l'action mindset » et le « reflective mindset » dans notre modèle-outil schématisé par un grand huit (8). Ces états d'esprits réflexifs ou actifs du manager peuvent se dérouler ensemble ou séparément.

Citations de BARABEL, 2009 concernant Mintzberg :

*Une lecture du changement par les configurations organisationnelles. [...] Le travail quotidien des dirigeants [(caractéristiques du travail des cadres, rôles des dirigeants, modèle de représentation du*

travail des dirigeants]) ; la détermination de la stratégie [(critique de la planification stratégique, modes de formation des stratégies, changement organisationnel, prise de décision stratégique, incidence sur les rôles des planificateurs et sur la formation à la gestion)] ; structure et pouvoir [(les attributs des configurations, sept configurations organisationnelles)]. [...] Son premier ouvrage : *Le Manager au quotidien* (1984). [...] Ses autres ouvrages les plus connus :] *Grandeur et décadences de la planification stratégique* (1994), *Tracking strategy* (2008), *Le management : Voyage au centre des organisations*. [...] Selon Mintzberg,] le courant traditionnel du management stratégique [...] développe [...] une vision trop normative de la stratégie et donne un rôle démesuré à la planification stratégique. [...] Mintzberg] accorde une place importante aux phénomènes émergents et au rôle de l'intuition pour faire face à un environnement incertain, complexe, changeant et ambigu. [...] Il a tenté de réconcilier l'approche rationnelle normative (contenu) et l'approche qualitative (processus et informel) en développant une vision intégrative. Mintzberg (1999 : 306-351) se positionne ainsi dans « l'école de la configuration ».

- ⇒ HP/M : La supériorité décrite ou prescrite du « mode émergent » par rapport au « mode planifié » de « formation de la stratégie », favorise les micro-actions qui permettent de ne pas 'trop' s'engager dans une voie avant d'avoir 'assez' de certitude.
- ⇒ -HD/P/p : Nous distinguons le « processus » du « contenu » de la prise de décision (idem Mintzberg). Mais pour nous, le processus de résolution de problèmes (moyens de trouver les solutions) est plutôt générique quel que soit le problème ; alors que le contenu de résolution de problèmes (solutions ou moyen de mettre en œuvre les solutions) est plutôt spécifique en fonction du problème, bien qu'une solution identique puisse résoudre différents problèmes.

Il cherche à donner une certaine cohérence [à la littérature] en construisant un cadre d'analyse intégrateur. [...] Il élabore des typologies et des configurations (rôles du dirigeants, structures organisationnelles, cycles de changements stratégiques, etc.) qui donnent une vision synthétique [...]. *Le Travail au quotidien des dirigeants [ou] cadres* : [...] « Les activités courantes et les activités les plus importantes se succèdent sans que l'ensemble ait une structure particulière. Le cadre doit être prêt à changer de registre fréquemment et avec rapidité » (Mintzberg, 1973, 1980 : 45). [...] La détermination de la stratégie : [...] Alors que le mode planifié [délibéré, intentionnel,] élabore une stratégie, le mode émergent [non intentionnel, réalisé] construit la stratégie et Mintzberg (1979) préfère alors parler de formation de la stratégie.

- ⇒ -HM : Mintzberg semble prescrire ce qu'il décrit. Mais ce n'est pas parce que les choses se passent d'une certaine manière qu'elles doivent se passer ainsi, ou qu'elles ne gagneraient pas à se produire autrement. Nous différencions ce que nous décrivons de ce que nous prescrivons.

*Le manager* [...] doit savoir « modeler conjointement, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement » (Mintzberg, 1990 : 66). Selon Mintzberg et al. (1978 : 246) : une décision est « un engagement spécifique (généralement en termes de ressources) à réaliser une action (signal d'une intention explicite d'agir) » alors que le processus de prise de décision est défini comme « une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commencent depuis le moment où le stimulus est perçu et se terminent au moment où un engagement spécifique est pris. ».

- ⇒ HP : « Modeler conjointement, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement » : cela revient à gérer des paradoxes ou contradictions.
- ⇒ -HP/p : Selon nous, une décision « est un engagement spécifique [...] à réaliser une action » et/ou une réflexion. Et le « processus de prise de décision » est défini comme une série d'actions [...] » et/ou de réflexions.

Chaque processus de décision peut-être décrit au moyen de sept types d'activités ou routines (prise de conscience, diagnostic, recherche, conception, passage au crible, évaluation-choix, autorisation) regroupés en trois phases (identification, développement, sélection). [...] Ces étapes ne se succèdent pas nécessairement dans cet ordre. Il y a des processus de décision qui n'aboutissent pas, d'autres où l'on observe des retours en arrière et enfin certains qui font des boucles (se répètent).

- ⇒ -HP : Nous proposons un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes ou prise de décision dont les phases sont différentes (sans être complètement opposées) avec un principe de fonctionnement similaire (sans être complètement identique) : Les « [sept] étapes ne se succèdent pas nécessairement [...] des boucles (se répètent). ».

*[... Mintzberg a ] développé [...] une théorie complète et intégrative [...] qui permet d'opérer un diagnostic global du fonctionnement d'une organisation. [...] Il formule rarement un raisonnement scientifique avec élaboration d'hypothèses à tester empiriquement. [...]Il] privilégie souvent l'interprétation des faits à leur vérification. »*

- ⇒ HS : stratégie, mode ; émergent, non-intentionnel, réalisé ou planifié, délibéré, intentionnel ; réflexion ou action ; rôles du manager ; configurations organisationnelles ; prise de décision ; approche rationnelle normative (contenu) ou approche qualitative (processus et informel) ; vision intégrative, synthèse ; contrôle ou apprentissage ; stabilité ou changement ; intuition ; environnement incertain, complexe, changeant, ambigu ; formation à la gestion ; état d'esprit actif ou réflexif ; processus de décision, 3 phases (identification, développement, sélection), 7 activités, routines (prise de conscience, diagnostic, recherche, conception, passage au crible, évaluation-choix, autorisation) ; retours en arrière ; succession ; non-ordonné ; boucles, répétition.

Citation de Mintzberg (1976) :

*p. 247: Decision processes are programmable even if they are not in fact programmed: although the processes used are not predetermined and explicit, [...] a basic logic or structure underlies what the decision maker does and that this structure can be described by systematic study of his behavior.*

- ⇒ Hp : « Les processus de décision sont programmables même s'ils ne sont pas en fait programmés : bien que les processus utilisés ne soient pas prédéterminés et explicites, [...] une logique ou structure de base sous-tend ce que le décideur fait et cette structure peut être décrite par l'étude systématique de son comportement. » (tdr). Les problèmes ou décisions non programmés sont potentiellement programmables.

*p. 266, Figure 1. (tdr): Un modèle général de processus de décision stratégique. Phase d'Identification [comprenant] deux Routines ou Activités : Reconnaissance/Prise de Conscience et Diagnostic. Phase de Développement [comprenant] deux Routines ou Activités : Recherche et Conception. Phase de Sélection : Passage au crible, Évaluation-Choix et Autorisation.*

- ⇒ Hp/HP : Le « modèle général de processus de décision stratégique », en « trois phases » et « sept routines » ou « activités », de Mintzberg s'encastre dans le modèle « Intelligence-Design-Choix » de Simon. Ces deux modèles sont non exclusivement séquentiels car il y a récursivité et concomitance (quasi simultanéité de certaines phases). Avec notre Modèle-Outil nous voulons accentuer la 'non-séquentialité' ainsi que l'opérativité.

## **MEYER John et ROWAN Brian [Leadership]**

Citation de Charreire-Petit (2009b) concernant Meyer et Rowan:

*Les organisations comme reflets des mythes rationnels. [...] Les structures formelles de nombreuses organisations dans les sociétés post industrielles reflètent de façon spectaculaire les mythes de leurs environnements institutionnels [forces sociales et culturelles]. [...] Les organisations se créent et se développent lorsque des mythes sont rationalisés et institutionnalisés dans l'environnement. [...] Meyer et Rowan (1978 : 106) notent, à propos de tous types d'organisations, que les règles sociales et les comportements – formels et informels – sont souvent dissociés et incompatibles.*

- ⇒ HD : Meyer et Rowan sont en accord avec Argyris : « les règles sociales et les comportements – formels et informels – sont souvent dissociés et incompatibles ».

[...] En effet, pour se développer et être légitime, les organisations ont appris à intégrer dans leurs structures formelles les règles sociales en vigueur dans leurs environnements. Ce faisant ces règles n'ont pas systématiquement de rapport avec l'activité de production. [...] Pour illustrer ce phénomène [...] si très peu de personnes, au sein des structures, est à même de comprendre et de mobiliser les analyses des économistes en pratique, l'existence même des analyses aide à rendre légitimes les plans de l'organisation, aux yeux des investisseurs, des clients ou des acteurs internes. [...] Ainsi les structures ne sont pas adoptées en raison de leur efficacité intrinsèque, mais en raison de la congruence qu'elles présentent avec d'autres formes organisationnelles institutionnalisées. [...] L'hôpital est par exemple doté d'un service des urgences, d'un service d'obstétrique ou de médecine interne. Ces « mythes obligatoires » sont, selon Meyer et Rowan (1977), tenus pour acquis et sont mobilisés sans négociation préalable afin d'accomplir le dessein - qui ne se discute plus - d'une organisation telle que l'hôpital : soigner, faire naître, guérir [...]. [Ces auteurs ont posé] les bases de la thèse centrale de la théorie sociologique néo institutionnelle – l'isomorphisme organisationnel accroît la légitimité des organisations. [...] Un diagnostic externe ne peut s'affranchir d'une analyse fine de la manière avec laquelle l'organisation est adaptée au contexte institutionnel dans lequel elle est insérée. [Autres idées :] l'organisation comme artefact de mythes rationalisés ; la dimension symbolique de la conformité et son apparente rationalité (une double dynamique de la structuration et de la légitimité - à la source de cette double dynamique, la dimension symbolique de la conformité [( 'compliance' en anglais)] - le mythe : un symbole érigé en standard et considéré comme rationnel) ; la légitimité sociale comme préalable à l'action.

- ⇒ HE : L'« isomorphisme organisationnel » multi-plan atteint notamment le plan cognitif (mental) des individus en réduisant la diversité des stratégies de décision. Les forces et la recherche de « légitimité sociale et culturelle, congruence avec les mythes de l'environnement, conformité symbolique, institutionnalisation, rationalité apparente » entraînent un « isomorphisme organisationnel », sur le plan des stratégies, structures, personnes, valeurs partagées, styles de management, systèmes, savoirs faire, pour reprendre ici le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation (Peters et Waterman 1983, p.32).
- ⇒ HS : légitimité sociale et culturelle ; congruence avec les mythes de l'environnement ; conformité symbolique ; institutionnalisation ; rationalité apparente ; isomorphisme.

### **MORIN Edgard [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Morin E. (1996, in Savall, 2004) :

p. 72 : *La méthode pour connaître dans la complexité et penser la complexité est une aide à la stratégie de la pensée et non une méthodologie. Elle contient donc nécessairement ses propres limites, paradoxes, apories que les 7 principes guides expriment clairement [...] : [...] - le principe hologrammatique : la partie est dans le tout mais le tout est inscrit dans la partie ; [...] - Le principe dialogique : qui permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe.*

- ⇒ Hp/HP/HM : Le « paradoxe » est au cœur de l'esprit, tout comme les injonctions et les questions. Notre modèle-outil contient des Stratégies de Décision faites d'injonctions-questions clés « dialogiques ».
- ⇒ HS : principe hologrammatique ; principe dialogique ; association de paradoxes, contradictions ; limite ; complexité ; partie ou tout

p.178 : *Les Sciences de Gestion auraient évidemment tort de ne pas calculer, mathématiser et donc de réduire et disjoindre, lorsque les objets et les intentions de recherche s'y prêtent [...]. Elles gagneraient en revanche, à être à la fois plus prudentes et plus ambitieuses, plus ouvertes et plus créatrices lorsque l'application systématique de ces méthodes détruit l'objet et « 'a fortiori' », le*

*projet de recherche comme cela risque de se passer en stratégie, management, organisation, entrepreneuriat, marketing industriel et de services...*

⇒ Hp : Les sciences de gestion disjoignent excessivement au point de détruire parfois l'objet et projet de recherche....

Citation de Savall concernant Morin (2004)

*p. 104 : Il faut convenir à l'instar d'Edgar Morin que la difficulté du monde réel, l'inachèvement de la pensée et les limites de la logique nécessitent une pluralité de méthodes.*

⇒ HE/HM : « une pluralité de méthodes » est nécessaire.

Citation de Morin (2005) :

*p. 24 Nous sommes encore aveugles au problème de la complexité. Les disputes épistémologiques entre Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend, etc., la passent sous silence. Or cet aveuglement fait partie de notre barbarie. Il nous fait comprendre que nous sommes toujours dans l'ère barbare des idées. Nous sommes toujours dans la préhistoire de l'esprit humain. Seule la pensée complexe nous permettrait de civiliser notre connaissance.*

⇒ Hp : L'environnement se complexifie mais nous y sommes « aveugles ». Les disputes épistémologiques « passent sous silence la complexité ». « Nous sommes toujours dans l'ère barbare des idées. ». Il est aberrant de considérer comme aberrant et de vouloir anéantir une vision du monde qui ne correspond pas à la nôtre. La vision d'autrui reflète une part du réel. Le débat peut néanmoins avoir lieu sur la part (l'importance, la proportion) de cette part de réel. Et le débat est en tous cas plus utile concernant la vision du devenir du réel, c'est-à-dire : quel que soit le réel, que veut-on faire et comment veut-on le faire ? Mais, là encore l'anéantissement du point de vue d'autrui est aberrant puisque tout point de vue a une part de sens. Les conséquences des essais de transformation du réel faciliteront l'accord sur la « réalité de la réalité » (titre d'un ouvrage de Watzlawick). L'idée d'essayer de transformer le monde pour en affiner son diagnostic fait référence à Lewin.

### **MOUCHOT Claude [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Mouchot (1996) :

*Le réel-en-soi, inconnu et inconnaissable, ne se présente à nous que comme phénomène au travers des cadres spatio-temporels qui sont construits (ou au moins structurés) par nous ; cette impossibilité de connaître le réel-en-soi n'implique pas son inexistence. [...] La 'définition' du soleil était : « corps céleste tournant autour de la Terre » dans le cadre géocentrique ; c'est bien la définition de l'objet « soleil » qui a changé dans le cadre héliocentrique [(corps céleste autour duquel la Terre tourne, ndr)]. [...] L'élaboration des théories, la recherche de lois s'appliquant aux phénomènes, sont gouvernées par notre besoin d'intelligibilité de ces phénomènes, lequel est satisfait lorsque nous les avons pliés à nos propres structures logico-mathématiques. Ces structures sont construites par nous, mais les fondations de cette construction (l'accès à des notions aussi essentielles que le principe de conservation ou de non-contradiction) reposent sur la manipulation des objets : « L'intelligence [...] organise le monde en s'organisant elle-même. »' (Piaget, 1937, p. 311) ; de ce fait, le « réel », tout inconnu qu'il soit, participe à cette construction au travers de « ses manifestations » : les phénomènes.*

⇒ -HM : « Le réel-en-soi » est temporairement inconnu : il le sera un jour, lorsque la cognition humaine sera illimitée.

⇒ HM : « Cette impossibilité de connaître le réel-en-soi n'implique pas son inexistence ».

⇒ HM/E : Lors de « l'élaboration de théories et de la recherche de lois », nous plions plus ou moins consciemment les « phénomènes » à « nos structures » préexistantes, pour satisfaire « notre besoin d'intelligibilité de ces phénomènes » selon « le principe de conservation ou de non-contradiction ».

- ⇒ HM : La guerre des paradigmes entre scientifiques, des sciences de gestion notamment (cf. Hatchuel) est vaine. Pourquoi une vision du monde, un cadre de référence ou un ensemble de théories serait-il par principe meilleure qu'un autre ? Il n'y a au mieux que des éléments à charge ou décharge qui peuvent faire 'débat' entre des scientifiques qui se 'respectent', mais certainement pas 'guerre' entre des scientifiques qui se 'méprisent'. Cette guerre des paradigmes entre scientifiques n'est que signe de vanité.
- ⇒ HM/P : Notre modèle-outil tente d'intégrer des paradigmes contraires.

### MUNIER Bertrand [Rationalité]

Citation de Munier (2006) :

*p. 1058 : La rationalité [...] peut [...] être présentée comme « forte » et instrumentale, mais elle peut l'être présentée comme « forte » et instrumentale, mais elle peut l'être aussi comme « limitée » et produit subtil du raisonnement.*

- ⇒ HD : la rationalité est « forte et instrumentale » ou « limitée et produit [...] du raisonnement ».

*p. 1059-1060 : La maximisation (choisir un objet dont l'utilité n'est dépassée par celle d'aucun autre connu) peut être opposée à l'optimisation (choisir un objet dont l'utilité soit plus grande ou égale à celle de n'importe quel autre connu). On peut ainsi tirer une morale nouvelle de la fable de l'âne de Buridan : Ne pouvant optimiser faute d'une relation de préférence complète entre les deux sacs d'avoine, maximiser lui eût évité la mort, puisque l'un quelconque des deux sacs valait mieux que mourir de faim. Encore faut-il ne pas être un âne et ne pas chercher les voies de l'optimisation à tout prix, en tous cas assez longtemps pour que mort s'ensuive. [Note : ...] Les discussions de la littérature assimilent le plus souvent optimisation et maximisation, alors qu'il s'agit pourtant de comportements très différents, tant du point de vue formel que du point de vue philosophique et aussi du résultat. [...] Un négociateur patronal peut clairement savoir que l'optimum pour lui est de faire admettre un taux de salaire de 30 € et néanmoins accepter [...] un taux de 32 € parce qu'il ne trouvera pas de raison suffisamment bonne [de continuer à négocier, ndr], compte tenu de la complexité des discussions additionnelles à consentir, de ses contraintes de temps et de ses autres priorités [...]. Instruit par l'exemple de l'âne de Buridan, il maximisera sans chercher une optimisation dont il se persuade qu'elle est illusoire, par expérience et bon sens acquis : « le mieux est parfois l'ennemi du bien ».*

- ⇒ HD : « Les discussions de la littérature assimilent le plus souvent optimisation et maximisation alors qu'il s'agit de comportements [...] différents. ». Pour éviter la confusion, nous préférons utiliser le terme 'amélioration' ou 'élargissement' (de la rationalité). Et s'il nous arrive d'utiliser le terme 'maximisation', comme « les discussions de la littérature », nous l'assimilons au terme 'optimisation'.

- ⇒ HD : La Stratégie d'Optisatisfactum (contraction d'Optimum du Satisfactum) consiste à tenter de trouver mieux quand on a déjà trouvé bien, mais pendant un laps de temps « limité » (cf. Terrain Test). Nous créons le terme 'Optisatisfactum' (un type de stratégie de décision) qui est une tentative sincère pour chercher une meilleure solution, après avoir déjà trouvé, éventuellement choisi, décidé et mis en œuvre, une solution satisfaisante (acceptable). La tentative doit être sincère car il ne s'agit pas de faire semblant de chercher mieux. Que l'on arrive ou non au final à trouver mieux par rapport à une solution acceptable, dans la mesure où la tentative d'amélioration était sincère, cela constitue un 'Optisatisfactum'. L'investissement dans la tentative d'amélioration de la solution satisfaisante donne-t-il justement un retour sur investissement satisfaisant ?... Nous tentons notamment de répondre à cette question et de 'mieux' définir (justement) si « le mieux est [...] l'ennemi du bien » grâce à notre Terrain Test.

*p. 1060 : La notion de « rationalité limitée » que la communauté scientifique a retenue [...] (Simon 1955) [...] consiste à poser [...] que lorsque les problèmes sont complexes, nos capacités cognitives*

sont trop limitées pour chercher à maximiser quoi que ce soit et que nous préférons nous contenter d'un seuil de satisfaction plutôt que de risquer une grosse erreur.

⇒ HD : « Lorsque les problèmes sont complexes », on ne cherche pas à maximiser mais à se satisfaire.

p. 1061 : Cette veine [des procédures de résolution de problèmes (Newell et Simon, 1972)] conduit Simon à présenter une seconde version de la rationalité limitée (Simon, 1976) [...] : Lorsque les problèmes sont complexes, raffiner l'algorithme de sélection d'une solution optimale est du second ordre par rapport au choix d'une bonne procédure d'examen et de résolution des problèmes. Cette nouvelle notion de rationalité est radicalement différente de la précédente, car elle s'inscrit dans un autre espace que celui des objets du choix [(rationalité instrumentale)] : l'espace des procédures mentales. Le choix rationnel n'est plus un « produit de la pensée », mais un « processus de la pensée ».

⇒ HD : La « rationalité limitée » concerne « le produit de la pensée », la « rationalité procédurale » concerne le « processus de la pensée », les deux cherchent à satisfaire (vs. maximiser ou optimiser) une utilité.

p. 1061 : [Il existe] trois espaces de représentation possibles de la rationalité : les sites neuronaux utilisés et liaisons activées/inhibées (rationalité « neuronale », support de la rationalité procédurale, le 'hardware') ; les processus mentaux d'examen et de résolution de problèmes (rationalité procédurale, support de la rationalité instrumentale, les logiciels, le 'software') ; les objets de choix (rationalité instrumentale, 'produit de la pensée').

⇒ -Hp/P : Nous situons notre concept de Stratégies de Décision (Injonctions-Questions Clés) principalement dans « l'espace des processus mentaux d'examen et de résolution de problèmes » et secondairement dans l'espace des « objets de choix ». Cependant, les « processus mentaux d'examen et de résolution de problèmes » peuvent également être considérés comme des « objets de choix », dans la mesure où l'individu choisit d'abord les processus plutôt inconsciemment (cf. Hypothèses Initiales et Finales > Hypothèses Explicatives) avant de choisir les produits (qui résultent des processus) plutôt consciemment. Il est possible et souhaitable de piloter le choix des « processus » pour obtenir des 'produits' plus performants.

p. 1061 : Braine 1990, Evans et Over, 1996 avancent qu'il existe une logique mentale universelle ("natural logic"), ensemble de règles d'inférence syntaxiques simples, dont le couplage avec une procédure d'exécution permet le traitement des informations par un raisonnement quasi-routinier.

⇒ Hp/E : « Il existe une logique mentale universelle » : il existe des Stratégies de Décision (Injonctions-Questions Clés) « universelles » utilisables pour résoudre n'importe quel problème. Le nombre de ces Stratégies de Décision est restreint par nature, et les décideurs n'en utilisent généralement qu'une partie. S'ils en utilisaient un plus grand nombre, ils augmenteraient les performances de leur processus de décision.

p. 1062 : Un raisonnement ne peut être efficace que s'il contient des connaissances rapidement exploitables spécialisées dans le domaine étudié [...]. Du point de vue de la décision [...], cela signifie que l'on pourra difficilement s'abstraire de la nature du problème à résoudre et se cantonner à la structure formelle du problème.

⇒ HP : « On pourra difficilement s'abstraire de la nature du problème à résoudre et se cantonner à la structure formelle du problème », mais ce n'est pas impossible et nous pouvons essayer. C'est ce que nous tentons de faire en proposant notre modèle-outil.

p. 1062 : Simon [a distingué] les diverses phases du processus de décision : exploration, conception, sélection, bilan.

⇒ HS : maximiser, optimiser ou améliorer, élargir ; rationalité procédurale, processus mentaux ou rationalité instrumentale, objet de choix, produit de la pensée ; exploration ou conception ou sélection ou bilan.

**NELSON Richard R. et WINTER Sidney G. [Leadership]**

Citation d'IBERT (2009) concernant Nelson et Winter :

*La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. [...] Dans leur ouvrage, Une théorie évolutionniste du changement économique (1982), ils ont jeté les bases de l'économie du changement technique et de ce qui a pris le nom d'école évolutionniste. [...] La théorie évolutionniste assimile l'entreprise à un organisme, qui pour s'adapter aux exigences de son environnement, développe un apprentissage sous la forme de routines organisationnelles. L'évolutionnisme [...] découle d'un double processus de sélection naturelle par l'environnement et de comportement de « recherche » (search) par les firmes de nouvelles solutions innovantes pour la gestion de leurs activités. [...] La construction d'une théorie hétérodoxe. [...] La convergence vers une remise en cause du modèle économique orthodoxe. [...] L'analyse des processus d'évolution technico-économique. [...] Nelson et Winter ont qualifié le courant évolutionniste [...] de « néo-schumpétérien ». [...] Le rejet de l'hypothèse de maximisation.*

*p. 260-261 : Nelson et Winter ont repris comme fondement de leur théorie, l'hypothèse de Simon (1955, 1959) selon laquelle, les individus ne fonctionnent qu'en « rationalité limitée », suivant des processus qui relèvent, du fait de leur capacité limitée de traitement de l'information, non de la maximisation (hypothèse centrale du modèle néoclassique) mais de la satisfaction et qu'en conséquence, ils limitent leurs comportements de recherche de solutions à des routines et des programmes simplificateurs, selon une « rationalité procédurale ». « Des règles et des procédures de décisions relativement simples sont utilisées pour guider l'action ; en raison du problème de rationalité limitée, ces règles et procédures ne peuvent être trop compliquées et ne peuvent être caractérisées comme optimales dans le sens qu'elles reflètent les résultats d'un calcul global prenant en compte les coûts d'information et de décision » (1982 : 35).*

⇒ HD/E : « Des règles et des procédures de décisions relativement simples sont utilisées pour guider l'action... » ; « [Les individus] limitent leurs comportements de recherche de solutions à des routines et des programmes simplificateurs... » : non seulement car ces routines et programmes sont simples et limités par nature ; mais également parce que les individus n'ont généralement pas conscience d'en utiliser un nombre réduit par habitude. De plus, ils n'ont généralement pas la volonté d'améliorer le processus et les solutions trouvées à un niveau supérieur que le niveau acceptable ou satisfaisant.

⇒ HD/P : Nous proposons d'améliorer la rationalité procédurale pour 'repousser les limites' de la rationalité limitée. Si nous reconnaissons la rationalité limitée (niveau descriptif), nous ne voulons pas nous en 'satisfaire' (niveau prescriptif) car la rationalité limitée peut être coûteuse.

*[...] L'hypothèse d'ultra individualisme au sein de la firme. [...] Les fondements de la théorie de la firme. [...] De la métaphore biologique aux processus cognitif. [...] « Fondamentalement et dans des termes les plus abstraits, un processus évolutionniste est un processus de stockage d'information avec conservation sélective » (Winter, 1987 : 614). [...] Les routines, gènes de l'organisation. [...] Un principe de mutation : la « recherche ». [...] « D'un moment à l'autre, des membres d'une firme peuvent engager un examen de ce que la firme fait et pourquoi elle le fait, avec l'idée d'une révision ou d'un changement radical. [C'est le processus de recherche (search)] » (Nelson et Winter, 1982 : 17). [...] La sélection par l'environnement. [...] La portée, les limites et les perspectives de l'évolutionnisme. [...] Un courant théorique fécond. [...] Un processus d'évolution restrictif. [...] L'évolutionnisme et ses niveaux d'analyse. [...] Alors que l'écologie des populations vise à appréhender l'évolution des populations de firmes, l'évolutionnisme s'intéresse au changement technique, à l'évolution des populations de routines [qui sont sélectionnées par l'environnement].*

⇒ HS : théorie évolutionniste de la firme ; routines, gènes organisationnelles ; adaptation à, sélection par l'environnement ; mutation, révision, changement radical, recherche d'innovation ; organisme vivant ; métaphore biologique ; écologie des populations de firmes ou évolutionnisme des technologies, routines.

## NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka [Apprentissage]

Citation de Pesqueux (2013) concernant Nonaka et Takeuchi :

*p.12, 13 : I. Nonaka et H Takeuchi [(1997)] ont proposé un modèle qu'ils qualifient de "spirale du savoir". Mais il s'agit [...de privilégier] l'axe « tacite-explicite » en laissant de côté l'axe « individuel-collectif ». [...] Il est [...] plus question de 'knowing' que de 'knowledge' donc de conversion [...] plus que de transmission [...] à partir de la césure « connaissance privées-connaissances publiques ». [...] Ces auteurs proposent le modèle dynamique suivant : la formalisation des savoirs tacites pour aller du savoir-tacite vers le savoir-faire explicite ; la combinaison (de l'explicite vers l'explicite) par opérations logiques (tri, addition, catégorisation) pour créer de nouveaux savoirs ; l'intériorisation (de l'explicite vers le tacite) par enracinement (réflexes, automatismes) des connaissances explicites ; la socialisation (pour aller du tacite vers le tacite) par acquisition directe d'une connaissance par la pratique, l'imitation, l'observation. Pour eux, la création de connaissance organisationnelle intègre ces quatre types de transformations [...]. Ces auteurs [...] se réfèrent à la notion de 'ba' traduite par « communauté stratégique de connaissance » [...]. [...] Il désigne un espace partagé pour permettre l'émergence de relations, que cet espace soit physique ou virtuel. Un 'ba' est donc caractérisé par une triple dimension physique, relationnelle et spirituelle [...] Ces auteurs invitent au dépassement de l'organisation dialectique [...] qui est constituée de tensions (« individus-organisation, « local-global », court terme-long terme », «stratégique-opérationnel », « industrialisation-personnalisation », etc.) [...].*

- ⇒ HP : Nonaka et Takeuchi comme Senge propose de « dépasser » (et non d'abandonner) la « dialectique » au profit du « systémique ». Ils présentent leurs modèles sous une forme dialectique. De même, nous présentons, les Stratégies de Décision de notre modèle-outil sous une forme dialectique.
- ⇒ -HP : Mais le but de notre modèle-outil n'est pas forcément d'échapper à la dialectique : on s'appuie dessus pour la dépasser, ou bien pour faire un choix entre les deux facettes, ou bien encore pour choisir successivement une facette, puis l'autre, au cours du processus de décision.
- ⇒ HS : tacite, implicite, admis ou explicite ; individus ou collectif ; local ou global ; court terme ou long terme ; stratégique ou opérationnel ; industrialisation ou personnalisation ; knowing, conversion ou knowledge, transmission ; connaissance privées ou publiques ; formalisation du savoir ou savoir-faire ou savoir être ; combinaison par opérations logiques (tri, addition, catégorisation) ; création ; intériorisation de l'explicite vers le tacite par enracinement (réflexes, automatismes) ; socialisation par la pratique, l'imitation, l'observation ; 'ba', communauté stratégique de connaissance, espace partagé, émergence de relations ; physique ou virtuel ; physique, relationnelle et spirituelle ; tension.

## NOYE Didier [Rationalité – Techniques]

Citation de NOYE (1999) :

*[...] La démarche de résolution de problèmes : Identifier les problèmes et en choisir un ; Poser le problème ; Rechercher et vérifier les causes ; Rechercher des solutions et en choisir une ; Mettre en œuvre la solution ; Vérifier les résultats ; Consolider l'amélioration. [...] Les [principaux] outils de résolution de problèmes :*

*[...] « Q.Q.O.Q.C.C.P. ». Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?*

*[...] « Remue-méninges » ('brainstorming') : [...] Pour trouver des idées en groupe. [...] Première partie : production d'idées [déballage d'idées]. [...] Les cinq règles du remue-méninges : se mettre en roue libre, dire tout ce qui passe par la tête, ne pas censurer ; ne pas critiquer, ne pas apprécier, ne pas juger [ni positivement, ni négativement] ; viser la quantité, chercher un maximum d'idées ;*

rebondir à partir / s'inspirer des idées des autres ; Tout noter, tout afficher. [...] Deuxième partie : exploitation d'idées. [...] Trier, apprécier, choisir les idées.

[...] « Canevas [ou Guide] d'entretien ». [...] Préparer les questions [...]. Recueillir des informations auprès d'une personne ou d'un groupe [...]. Documenter l'analyse [...]. Explorer la situation connue de l'interlocuteur. [...] Les questions peuvent porter sur les faits constatés [...]; les sentiments éprouvés [...]; [...] les intentions d'actions. [...] Rester ouvert [...]. Donner la possibilité de répondre à des questions [non préparées]. [...] Dites [...] quel retour aura l'interviewé [...]. Soyez clair sur la confidentialité [...] Reformuler [...]. Exploitez rapidement.

[...] « Feuille de relevés ». [...] Faire des comptages à partir d'observations [ou d'écoutes]. [...] Permet de quantifier. [...] Faire] des hypothèses.

[...] « Histogramme ». [...] Montrer de façon visuelle la distribution d'une variable que l'on a mesurée. [...] Faire apparaître les phénomènes les plus fréquents et ceux qui semblent anormaux. [...] Choix du phénomène étudié et de l'unité de mesure. [...] Traitement des données [...]. Faire figurer les limites de tolérance. [...] Utiliser] un axe vertical et horizontal [...]. Une distribution se caractérise [...] par l'étendue [...], la moyenne [...], l'écart type.

[...] « Diagramme 80/20 de Pareto ». [...] Avoir une même vision des priorités [...]. Concentrer les efforts d'amélioration. [...] Souvent] 80% des effets résultent de 20% des causes [...]. Définir les catégories [...] (incidents et provenances) [...]. Classer les phénomènes par ordre d'importance [...]. Choisir l'axe de travail prioritaire [...]. Faire un diagramme [...] en fonction des lieux, [des moments, des équipements, des personnes, des matériels]. [...] Evaluer l'importance en termes de coût [...]. Conserver les références du recueil d'information [...]. Comparer les diagrammes à plusieurs mois d'intervalle [de façon périodique].

[...] « Diagramme causes-effets [d'Ischikawa] ». [...] Étudier collectivement [...] représenter les idées de façon claire et structurée. [...] Établir la liste de toutes les [possibilités]. [...] Compléter [par des possibilités] complémentaires. [...] Sélectionner [ce qui est] important ou probable. [...] Vérifier [...] par des tests ou des essais. [...] Se demander 5 fois pourquoi.

[...] « Critères de choix ». [...] Le groupe qui étudie un problème doit faire différents choix au cours de son travail : choix d'un problème à étudier, choix d'une orientation pour la réflexion, choix d'une solution à proposer [...]. Connaître les arguments de tous [...]. Réfléchir aux avantages et inconvénients [...]. Construire un tableau [...]. Attribuer une note [...]. Multiplier par des coefficients multiplicateurs [...]. Certaines notes sont éliminatoires [...]. Faire une matrice de compatibilité [...]. Avoir des critères bien tranchés [...]. Éviter les votes, les moyennes, les tirages au sort [...]. Exprimer et écouter [...] en essayant de rapprocher les différents points de vue [...]. Certaines personnes peuvent conserver leurs points de vue minoritaires ; ceci n'empêche pas le groupe de fonctionner.

[...] « Plan / Planning d'Action ». [...] Pour définir ce que l'on va faire conformément aux orientations [...]. S'en servir de document de référence tout au long de l'action.

[...] « Planning à barres » (ou planning de GANTT). [...] Construire un tableau en inscrivant verticalement la liste des opérations [...] et horizontalement le calendrier. [...] Faire figurer chaque opération par un trait épais de la date de début à la date de fin. [...] Pour signifier qu'une opération est conditionnée par une autre, on peut tracer un trait fin vertical les reliant. [...] Pour indiquer la marge de manœuvre [...] tracer un trait fin [...] dans le prolongement. [...] Utiliser une autre couleur pour [...] comparer les prévisions aux réalisations.

[...] « Le diagramme des affinités » [ou brainpost-it]. [...] Chacun va écrire sur les étiquettes des faits [(problèmes, conséquences négatives)] constatés [...]. Les étiquettes sont groupées et titrées par une autre étiquette qui a un niveau d'abstraction plus élevé. [...] Se mettre d'accord [...] sur le thème de réflexion qui prend la forme d'une question [...] Exprimer [au final] sous la forme d'une phrase le cœur du problème.

[...] « Diagramme en arbre ». [...] Pour rechercher des moyens envisageables, [...] des solutions [actions, sous-objectifs, sous-résultats] pour atteindre un objectif [résultat final]. [...] Grouper les

*étiquettes qui contribuent à un même résultat. [...] Attention, l'utilisation des outils [...] n'est pas impérative [...] Cela n'est justifié que si cet emploi [...] fait gagner du temps.*

⇒ HS : Nb : Cette référence du domaine Prise de Décisions et Résolution de Problèmes est constituée d'aspects techniques et prescriptifs. Nous l'avons donc étudiée intensivement (cf. Méthodologie d'Étude des Auteurs). De plus, cette référence a été la première à être étudiée intensivement. Et avant de débiter, l'étude de cette référence, nous ne disposions que d'un petit nombre de mots clés. C'est pourquoi nous avons laissé libre cours à notre 'intuition' et 'association libre' à la lecture des mots clés de cette référence. La liste de mots clés ci-après est donc longue. La liste est plus courte pour les autres références du même domaine (Prise de décisions – Résolution de Problèmes, Aspects techniques et prescriptifs) que nous avons étudié plus tardivement, car notre 'intuition' et 'association libre' avaient été presque épuisé...

percevoir, ressentir ; paniquer ou calmer ; accepter ou refuser ; lâcher prise, l'emprise ou laisser l'emprise ; formuler, exprimer ou intérioriser ; faire ou refaire ; penser, réfléchir, chercher ou décider ou agir, activité, action, tâche, opérer, œuvrer, mettre en œuvre, opération, réaliser, réalisation, fonction, fonctionner, faire, sous-objectifs ou inactivité, inaction, ne rien faire ; vérifier, confirmer, valider, invalider ou réfuter ; neutre, neutralité ou juger, jugement ; librement, libre ou censure ou critique ; choisir, sélectionner, éliminer ; afficher, exposer, accrocher, fixer ; préparer, planifier, prévoir ou improviser ; recueillir, collecter, sonder, (s')informer ; sources ou cibles : personne directe, média, canal, circuit indirect (numérique, tv, radio, presse, affichage, cinéma) ; scientifiques ou experts ou journalistes ou professionnels ou amateurs ou profanes ; constat, acte, fait, réel, objectif, positif, certitude ou sentiment, impression, senti, intuition, construction, idée, hypothèse, fiction, hypothèse, potentiel, supposition ; intentions, volonté ; quantifier, compter, calculer, quantité, mesurer, évaluer, estimer ou qualifier, qualité ; statistique (étendue, moyenne, écart type, mode, médiane) ; silence, vide, pause ou parler ou écrire ; noter, mot ou dessiner, visuel, image, tableau, matrice, diagrammes, photographie, schéma, maquette, plusieurs dimensions ; accord, consensus, cohésion ; phase, étape, chronologie ; arrêter, continuer, attendre, reporter, commencer ; cause ou effets ; liens, liaisons, relations, référer, lier ; interne ou externe ; premier, superficiel, en surface, symptôme, épiphénomène ou profond, racine, ultime ; parvenir, atteindre ; archiver, garder les traces, enregistrer ; exhaustif, exhaustivité ; possible ou impossible ; contenter, contentement, satisfaire, satisfaction, satisfaisant ou préférer, préférence, préférable ou améliorer, élargir ou maximum, maximiser, maximaliser ou minimum, minima ou limite, limitatif ou optimiser, optimisation, optimaliser, optimal, parfait ; amplifier, augmenter ou diminuer ; important, urgent, priorités ; probable ou improbable ; grandeur ou petitesse ; tester, essayer ; lire, observer, écouter, interviewer, écrire ; tout, majorité, majeur, ensemble ou partie, mineur, échantillon, membre, élément ; variables ; avantages, opportunités, facilitations, favoriser, forces ou inconvénients, risques, inhibitions, faiblesses, défavoriser ; conditions, contreparties, contraintes, nécessités, obligations, devoir ; relatif, relativiser ; critères, indicateurs, unités de mesure, mettre une note, quotter, notations, évaluation ; lister ; seuils ; voter ou tirer au sort ; prendre ou garder ou laisser ou rejeter ; débattre ; tout sous les yeux, à portée de mains ; opérationnel, opératoire, actionnable, pratique ou théorique ; élargir, prendre du recul ou rétrécir, zoomer, approfondir ; analogie, comparaison ; changer, transformer, modifier ; contredire, différent, contraire, inverse ou identique, similaire, similitude, reproduire, conforme, cohérent, dans la continuité, similitudes, affinités, points communs ; compatibilité ou incompatibilité ; complémentaire ou supplémentaire ; synthèse ou analyse ; mélanger ; rassembler, regrouper, associer, combiner ou séparer, dissocier, segmenter, séparer, trier, classer, catégoriser, classier, décomposer, découper, répartir ; préciser, détailler, décortiquer ; conceptualiser, abstraire ; concentrer ou disperser ; organiser ou désorganiser ; titrer, sous-titrer ; hiérarchiser, hiérarchies (supérieur,

inférieur, le même niveau) ou anarchie, général ou spécifique ; monter ou descendre ; zoomer ou prendre du recul ; ‘Main d’œuvre’ (Qui), ‘Métier’ (Qui / Quoi), ‘Machines, outils’ (Quoi), ‘Matériels, instruments’ ; (Quoi) ; ‘Matières’ (Quoi) ; ‘Moment’ (Quand) ; ‘Money-Time, rapidité, vitesse, temps, prix, coût, argent, investissement, retour sur investissement, bénéfique, efficacité, efficience, chemin critique, exploiter, tirer profit, rentabiliser, facilité, praticité, commodité, simplicité, sans effort, peu d’énergie, qualité, sans défaut’ (Combien) ; ‘Manière / Méthode / Modalités / Moyens, démarche, processus, process (Comment) ; ‘Motivations / Missions / Mobiles / Moteurs, vision, buts, objectifs, conséquences, projets, directions, orientations, lignes, axes, raisons, principes, valeurs, règles, volontés, social ou sociétal (orgueil, égo, reconnaissance, distinction-assimilation ; affection, sympathie, sentiment ; design, beauté, esthétique ; édonisme, plaisir ; ludique, jeu, sécurité, sans risque ; écologie, non pollution ; éthique, morale) (Pour-Quoi / Pourquoi) ; ‘Milieu’ (Où) ; profondeur, longueur, largeur, gauche, droite, haut, bas, vertical, horizontal ; pilote, co-pilote, participants ; décider, trancher, choisir, éliminer ; objet, sujet, thème, domaine, champs ; court, moyen, long terme, temporalité, temporaliser ; situer, situation ; avancement, avancée, avancer, aller de l’avant ou revenir en arrière, retourner retard ; délai, durée ; construire, créer ou détruire ; commencement, introduction, début ou conclusion, fin ; marge de manœuvre, marge de sécurité, simplifier ou complexifier ; connu ou inconnu ; individuel ou collectif ; flécher, entourer ; permettre, contribuer ; explorer, découvrir ; essayer, tenter ; dégager, sortir, mettre en exergue, essentiel, prédominant ; feuilles, feutres, couleurs, étiquettes, pastilles, autocollants, post-it, murs, panneaux ; temporaire ou définitif ; cercle, carré, rectangle, triangle, autres formes géométriques ; animateur, animer, animation, présenter, présentation ; donner des consignes, ordres, commander ou suggérer, proposer ; proximité ou éloignement ; décrire, expliquer, prescrire ; constat, réalité, réel ou fiction, hypothèse, potentiel, supposition ; manier, utiliser ; exprimer, communiquer ou garder pour soi ; alterner, varier, changer ; phases, étapes, étager, échelonner ; lisible, lisibilité, clarté ; visible, visibilité ; questionner, poser une question ; à haute voix ou à voix basse ; déplacer ou immobiliser ; logique ou illogique ; guider, aider, orienter, accompagner ; justifier, expliquer ; médiation, intermédiaire ou direct ; éviter ou affronter.

### **O'REILLY Charles A. et TUSHMAN Michael L. [Apprentissage]**

Citation de O'Reilly et Tushman (2007) :

*p. 61 : Senior Leadership and Ambidexterity. Proposition 1 – A clear Strategic intent that justifies the importance of the ambidextrous form [...]. Proposition 2 – Overarching vision and values to provide for emotional engagement and a common identity [...]. Proposition 3 – an aligned senior team with the cognitive flexibility to manage the ambidextrous form and to relentlessly communicate a consistent message about the need for ambidexterity [...]. Proposition 4 – An organizational architecture that includes different alignments and physical separation for the explore and exploit sub-units (different business models, competencies, incentives, metrics and cultures) [project teams that are structurally independent units each having its own processes, structures, and cultures, but are integrated into the existing management hierarchy]. Proposition 5 – Ambidextrous leadership that tolerates the contradictions of multiple alignments and is able to effectively and quickly resolve the inevitable trade-offs and conflicts that occurs.*

⇒ HP : « Il faut « avoir une vision et des valeurs globales [...] ainsi qu'une identité commune ». Il est cohérent d'utiliser les paradoxes pour obtenir une cohérence acceptée : le paradoxe est un moyen de cohérence... « Le leader ambidextre tolère les contradictions ». Il ne les évite pas. Il ne les camoufle pas. Au contraire, il les encourage. Il faut d'abord obtenir un certain niveau d'acceptation de la pratique contradictoire auprès des collaborateurs, qui deviennent

des contradicteurs. Il faut ensuite négocier et arbitrer entre les contradictions, ou au mieux les dépasser. Et il faut enfin obtenir un certain niveau de perception de cohérence et d'acceptation de cette cohérence perçue, surtout en matière de finalités de l'organisation. Les finalités doivent paraître suffisamment cohérentes et doivent être suffisamment acceptées par un nombre suffisant de collaborateurs. Dans tous les cas, il est préférable d'obtenir une unanimité ou un consensus, plutôt qu'une faible majorité ou minorité d'accords ; ainsi que des accords avec un minimum de concessions et un maximum de conciliation ('compatibilisation') des exigences de chacun. O'Reilly et Tushman font partie des auteurs qui accordent de l'importance aux paradoxes.

- ⇒ HS : ambidextrie, contradiction, paradoxe, dilemme, tension, divergence, opposition ou cohérence, convergence ; exploitation ou exploration ; innovation ou reproduction ; acceptation ou refus ; unanimité ou consensus ou majorité ; concession ou conciliation, 'compatibilisation'.

Citation de Plane (2013, 2014) concernant O'Reilly et Tushman :

*p.112-113 : Le modèle de l'organisation ambidextre. Ce modèle apparaît au milieu des années 2000 dans la continuité des réflexions de James March (1991[b]) sur les conditions de l'innovation et à propos du paradoxe exploitation 'versus' exploration auquel sont confrontées les organisations. [...] C.A. O'Reilly et M.L Tushman [(2004, 2008)] s'intéressent à la façon dont il semble possible de résoudre le dilemme [...] entre la nécessité d'exploiter de manière efficiente les produits existants et l'exploration de potentialités nouvelles pour assurer le développement de demain. C'est bien autour de la tentative de résolution de ces tensions que va apparaître le modèle de l'organisation ambidextre.*

- ⇒ HP : « Le paradoxe exploitation 'versus' exploration » est un « dilemme » (« tension ») majeur parmi d'autres que l'organisation doit « résoudre » par son « ambidextrie », c'est-à-dire, l'habilité à manier les opposés (cf. O'Reilly et Tushman). Notre modèle-outil est fondé sur les paradoxes que l'organisation doit gérer, grâce justement à d'autres paradoxes : les Stratégies de Décision qui composent notre modèle-outil sont dialogiques, pour aider à résoudre des problèmes qui sont par définition des conflits, tiraillements, contradictions...
- ⇒ HS : ambidextrie, contradiction, paradoxe, dilemme, tension, divergence, opposition ou cohérence, convergence ; exploitation ou exploration ; innovation ou reproduction...

## **OUCHI William [Leadership]**

Citation de Grima (2009) concernant ou citant Ouchi :

*Cohésion organisationnelle. Système d'Influence. L'analyse par les modes de contrôle [...] Ouchi avance que la cohésion d'une firme repose sur un strict respect des principes de réciprocité et d'équité dans son fonctionnement [...] qui constituent des invariants universels de la vie collective [...]. Pour rendre possible leur application et maintenir sa cohésion, la firme doit gérer des coûts de transaction que l'auteur définit en ces termes « Un coût de transaction est n'importe quelle activité qui vise à rendre possible un échange interne entre les différentes parties prenantes, de telle sorte que la valeur donnée et reçue dans la réalisation de la transaction soit conforme aux attentes de chacun ». (Ouchi, 1980 :130). Cette régulation interne s'opère au travers de trois mécanismes, qualifiés de mode de contrôle : le marché, la bureaucratie et le clan. [...] Concernant le marché :] Ouchi met en exergue que l'équilibre entre la contribution et la rétribution se définit dans la quasi instantanéité. [...] La bureaucratie] suppose l'existence et la reconnaissance d'une autorité légitime qui contrôle a priori et a posteriori le travail des membres de l'organisation. [...] Le clan correspond à :] une socialisation poussée des membres de l'organisation [...], une culture organisationnelle forte qui permet à chacune des parties d'éprouver que son partenaire partage sa manière de concevoir la réalité de la firme. Les anticipations sur autrui sont positives, ce qui conduit à un opportunisme faible. [...] On atteint alors un niveau élevé de congruence entre les objectifs de la firme et ceux des salariés.*

- ⇒ HD/P : Les objectifs du salarié doivent être clairement acceptés par l'organisation ; et inversement, les objectifs de l'organisation doivent être clairement acceptés par le salarié. En d'autres termes, les finalités respectives de l'individu et de l'organisation doivent être partagées de manière réciproque et univoque (c'est-à-dire sans équivoque). Dans le cas contraire, à défaut d'accord, les parties doivent se séparer ou subir des coûts élevés.

[...] La firme Z. L'individu ne peut plus se reposer sur la famille ou la nation pour assurer son insertion dans la communauté. [...] La firme constitue le dernier îlot de cohésion pour les individus. [...] Cela conduit Ouchi à valoriser le type de société Z au détriment des modèles A et J qui correspondent respectivement aux idéaux-types de la firme américaine et à celle de la firme japonaise [...]. L'auteur détermine chacun des types idéaux au travers de plusieurs dimensions. Sept éléments sont mis en avant : l'ancienneté dans l'emploi, le mode de décision, l'étendue des responsabilités, le rythme de la carrière, la nature du contrôle, le niveau de spécialisation des carrières et la richesse de la relation avec les salariés de l'entreprise, plus particulièrement avec le supérieur hiérarchique.

- ⇒ HP : Nous voulons créer un modèle-outil de « bureaucratie » et de « cohésion ».
- ⇒ HS : système d'influence ; clan ou bureaucratie ou marché ; coût de transaction ; équité, réciprocité ; cohésion ; congruence entre les objectifs, attentes (des salariés et de la firme) ; types idéaux de société Z, A et J (Américaine et Japonaise) ; culture ; socialisation ; partage de la réalité.

### **PEIRCE Charles Sanders [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Dumez (2012) concernant Peirce :

p. 3-9 : *Quand le rapprochement est fait entre recherche qualitative et abduction, les différents auteurs [(Koenig, David, Dubois & Gadde, Bayart)] se réfèrent à Peirce. Si la notion tire en effet ses racines de celle d'apagoge chez Aristote [...], c'est bien Peirce qui l'a théorisée. Pourtant chacun semble donner de l'abduction sa propre définition [...]. Peirce a lui-même donné des dizaines de définition de l'abduction [dont certaines apparaissent contradictoires]. [...] De la difficulté de savoir ce qu'est exactement l'abduction. [...] Peirce [...] parle [...] d'inférence hypothétique [ou] utilise le vocable de rétroduction, tout en parlant en général d'abduction. [...] L'abduction démarre avec un fait surprenant. [...] Un fait ne surprend que si l'on s'attendait à autre chose. Pour s'attendre à autre chose, il faut qu'il y ait eu déduction et induction au préalable [...] ce que Aliseda, 2006, appelle une théorie d'arrière-plan – background theory). [...] Partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière [...] pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'existe pas. L'hypothèse abductive précise Aliseda (2006, p. 47), peut alors prendre des formes diverses : « Abductive explanations [...] comme in various forms: facts rules, or even theories ». [...] C'est à partir de la déduction, puis de l'induction comme étape finale que la question de la vérité pourra être abordée. L'abduction ne porte que sur le possible (ou l'impossible) : « Deduction proves that something must be; Induction shows that something actually is operative ; Abduction merely suggests that something may be. » (Peirce, 1931-1935, 5.171). [...] Fann note que [l'abduction] rapproche la démarche du scientifique de celle du détective. [...] L'abduction repose, dit Peirce, sur le rapprochement entre ce qui a été observé (le fait surprenant) avec quelque chose différent [hypothesis infers from facts to one kind to facts of another (Peirce, 1931-1935, 2.642)]. Il est [...] possible de rapprocher [l'idée de Peirce] de celle de triangulation. Detectives do this all the time – clues lead them to develop a new theory about a case, which leads them to expect some evidence that in the absence of the new theory would have been wildly unexpected, and the corroboration of this evidence is seen as strong confirmation of the theory. (George & Bennet, 2005). Ce que décrivent George et Bennet est un processus actif de triangulation. [L']accent doit être mis sur la recherche de faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies, ce que Dubois et Gadde (2002, p. 557) appellent des données actives : « Passive data is what the researcher has set out to find [and] it appears through*

*search. Active data on the other hand is associated with discovery. [...] Active data will require a more passive (less predetermined) researcher. ». Le chercheur est actif en ce qu'il recherche un effet de triangulation, mais passif vis-à-vis de ses théories d'arrière-plan au sens où il cherche à ne pas être déterminé par elles et à rester ouvert à la découverte.*

Citation de Le Goff (2012) concernant Peirce :

*p. 284 : Peirce [...] fait remonter l'origine première [de l'abduction] à Aristote... Qui ne faisait que « tâtonner » et fut en outre trahi par un éditeur « stupide » (Peirce, 1903 [2002], p. 380). Un principe proche de l'abduction réside dans la notion aristotélicienne d'apapoguè, mais les faibles traces qu'elle laisse au cours des siècles l'ont dénaturé (une apapogie désigne aujourd'hui un raisonnement par l'absurde).*

### **PERRETI Jean-Marie [Leadership]**

Citation de Perreti (2011) :

*p. 115 : L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution) [et] ce qu'il reçoit (sa rétribution). Il calcule un ratio rétribution/contribution [d'équité] qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Selon la théorie de l'inéquité formulée par J.-S. Adams, le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action [du salarié] pour modifier le ratio [...]. En situation de sous-équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelles d'équipements, remboursement abusif de frais, etc.) ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, etc.). En situation de suréquité le salarié accroît sa contribution. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. [...] Il est nécessaire que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent [...]*

- ⇒ HE : L'inéquité réelle ou perçue est une incohérence qui équivaut à une double contrainte.
- ⇒ -HE : L'inéquité peut entraîner une inaction du salarié qui devient prostré, se replie sur lui-même, déprime. La réduction de sa contribution peut être alors indirecte et inconsciente. La suréquité n'entraîne pas toujours une augmentation de contribution...

### **PASCALE Richard Tanner [Leadership]**

Citation de Pacitto (2009b) concernant Pascale :

*[...] Du paradoxe à la complexité [(Culture, Changement)]. [...] Plus que "The art of japanese management", « l'effet Honda » [... met en perspective le] paradoxe. Honda a réussi parce qu'il s'est beaucoup trompé et les entreprises ne réussissent que parce qu'elles parviennent à gérer les situations paradoxales. [...] La vision [...] développée par Pascale [...est] celle de la critique méthodique d'un mode de pensée managérial né aux Etats-Unis et répandu dans toute la sphère occidentale, et celle de l'exploration d'une nouvelle réalité : la complexité. [...] la critique du modèle rationnel de gestion [...]. Le préalable : voyage au pays du management. [...] Habités à gérer les trois premier S de l'entreprise (strategy, structure, system), les entreprises américaines négligent les quatre autres (style, staff, skills, superordinate goals) [...]. Pour abandonner leurs idées à l'entreprise, les employés doivent s'identifier à elle. Ces objectifs supérieurs [...] doivent être sous-tendus par de véritables principes spirituels. [...] « Les entreprises américaines qui marchent sont celles où les membres partagent les mêmes convictions concernant leur entreprise, les mêmes priorités et la même connaissance que l'on attend d'eux ainsi que de la conscience de leur valeur pour l'entreprise... » (Athos et Pascale, 1984 : 172).*

- ⇒ HD : « Les entreprises qui marchent » ont traitées les incohérences entre les finalités ultimes et les moyens immédiats, des individus et de l'organisation. Les incohérences de finalités doivent être traitées en priorité.

*[...] L'aventure Honda aux USA [...] La planification implacable version BCG ou Harvard business school fait place à des situations d'incertitude, de tâtonnement et à l'adaptation permanente. Toutes les solutions imaginées initialement échoueront. Il faut donc en imaginer de nouvelles et ne pas hésiter à sortir des cadres pré-établis.*

- ⇒ HD : « Il faut donc [...] ne pas hésiter à sortir des cadres pré-établis » ou routines : Pascale est en accord avec De Bono et March.

*[...] L'agilité ne se décrète pas et Pascale souligne [...] qu'elle résulte toujours des valeurs profondes de l'entreprise, qu'elle n'est qu'un effet, « le comportement stratégique, l'intention stratégique sont, dans une organisation agile, des variables dépendantes. Les variables indépendantes sont les normes, les valeurs inculquées à l'intérieur d'un système social » (Pascale, 1996 : 37). [...] Six années avant l'article d'Henry Mintzberg (1990a), se trouvent ici démontrées bien des hypothèses du modèle de « l'intentionnalité ». [...] L'important n'étant plus de prévoir ce qui est par nature imprévisible mais de réagir quand l'imprévu se présente. L'important ce n'est donc plus la justesse de la prévision mais la vision capable de soutenir les processus d'apprentissage des entreprises et « les variables indépendantes » qui peuvent expliquer à un moment donné qu'une entreprise malgré des échecs, puisse rencontrer le succès. Dans cette perspective, la stratégie ne résulte plus d'un enchaînement causal de type mécanique mais de processus complexes, pour certains paradoxaux, qui obligent les entreprises à des remises en cause permanentes. [...] Paradoxe et complexité [...] Les facteurs qui peuvent être à la fois vecteurs de renouveau et/ou vecteur de déclin [...] sont au nombre de quatre : cohésion, division, opposition et dépassement. [...] La dialectique conflictuelle entre les facteurs peut être salutaire pour l'entreprise et la réussite de Honda repose sur « cette mystérieuse alchimie » (Pascale, 1992). [...] Divisée (en trois entités), contradictoire (chacun pouvant au cours de réunions [...] remettre en cause les points de vue des autres), Honda n'en possède pas moins une forte cohésion structurée autour d'une culture d'entreprise très prégnante. [...] McDonald's a su s'adapter aux nouvelles tendances de consommation que parce que la direction a su écouter les cadres opérationnels qui contestaient la stratégie suivie jusqu'alors (principe d'opposition). De la même façon, si la logique de division n'est pas contrebalancée par des valeurs de cohésion, l'entreprise peut rencontrer des difficultés sérieuses, le cas Hewlett-Packard en témoigne. [...] Le manager doit intégrer le raisonnement dialectique et faire émerger de la synthèse là où il n'y a que conflit et opposition. Cette dialectique conflictuelle est présente sur toutes les dimensions de l'entreprise : stratégie (planification versus opportunisme), structure (élitisme versus pluralisme), systèmes (obligation versus arbitraire), style (gestion versus transformation), personnel (esprit d'équipe versus individualisme), valeurs (esprits durs versus cœurs tendre) et compétences (amélioration versus invention). [...] La gestion de cette tension conflictuelle [...] doit éviter deux écueils : l'exagération et la recherche de compromis. Le compromis, en effet, vise à éviter les situations conflictuelles, il ne dépasse pas les oppositions, il les annihile. De ce point de vue la synthèse n'est jamais compromis [...] « pour conserver une pression constructrice toute orientation marquée doit être contrebalancée par son opposé » (Pascale, 1992 : 105). [...] L'équilibre [...] annonce toujours la mort. [...] C'est en gérant cette instabilité bordée que le système évoluera. [...] « Le dirigeant doit se contenter de déterminer le contexte et d'élaborer le cadre de l'apprentissage, il n'est plus la figure de l'autorité apportant des solutions toutes trouvées... » (Pascale, 1999 : 93).*

- ⇒ HE/P : L'organisation doit avoir des « divisions » (entités) indépendantes, permettre « l'opposition » des points de vues, « contrebalancée par des valeurs de cohésion » pour parvenir au « dépassement » des oppositions. Ce dépassement réside dans la découverte d'un nouveau point de vue conciliateur : une « synthèse » créative.

- ⇒ HP : Il convient de prendre en compte les « oppositions » (contradictions et paradoxes) pour les dépasser. Notre outil-modèle comprend des Stratégies de Décision « paradoxales » à choisir (compromis, arbitrage) ou à dépasser (synthèse, conciliation).
- ⇒ HD : Pascale défend comme Argyris la « dialectique conflictuelle.
- ⇒ HS : dialectique conflictuelle, paradoxe, complexité ; synthèse ; division ; opposition ; cohésion ; dépassement ; objectifs supérieurs, principes spirituels ; ; (stratégie) planification ou opportunisme ; (structure) élitisme ou pluralisme ; (systèmes) obligation ou arbitraire ; (style) gestion ou transformation ; (personnel) esprit d'équipe ou individualisme ; (valeurs) esprits durs ou cœurs tendres ; (compétences) amélioration ou invention ; 'Japanese Management'.

### **PAUL Richard [Rationalité]**

Citation de PAUL (2007) :

*Toute réflexion est définie par huit éléments. Huit structures basiques sont présentes dans toute réflexion : Nous pensons avec des intentions (but, finalités et objectif), avec un point de vue (cadre de référence, perspective, orientation) fondé sur des hypothèses (suppositions, tenus pour acquis), entraînant des implications et conséquences. Nous utilisons des concepts (théories, définitions, axiomes, lois, principes, modèles) pour interpréter (faire des déductions, tirer des conclusions, trouver des solutions) des données (faits, informations, observations, expériences) afin de répondre à des questions (résoudre des problèmes). Réfléchir, génère des buts, pose des questions, utilise des informations, utilise des concepts, fait des déductions, fait des suppositions, génère des implications, incluant un point de vue.*

- ⇒ HS : intention (but, finalité et objectif) ; point de vue (cadre de référence, perspective, orientation) ; hypothèse (supposition, tenu pour acquis, postulat) ; implication, conséquence ; concept (théorie, définition, axiome, loi, principe, modèle) ; interprétation (déduction, conclusion, solution) ; donnée (fait, information, observation, expérience) ; réponse à question (résolution de problèmes).

### **PETERS Thomas et WATERMAN Robert [Rationalité]**

Citation de Peters et Waterman (1983) :

*p. 31-33 : Toute approche sensée de l'organisation devrait inclure et traiter comme étant interdépendantes, au moins sept variables : la structure, la stratégie, le personnel [( 'staff' )], le style de management, les systèmes et les procédures, les concepts directeurs et les valeurs partagées [(la culture, les buts supérieurs, 'shared values', superordinate goals)] et les forces ou aptitudes actuelles et souhaitées de l'entreprise [(savoir-faire ou 'skills')]. [...] Nous avons élaboré ce qui fut connu comme le modèle McKinsey des 7 clés [(7S)] de l'organisation. [...] Le « modèle » de l'organisation [...] serait une aide [...] pour faire comprendre non seulement « l'ossature » - stratégie et structure - mais aussi la « moelle » de l'organisation – le style, les systèmes, le personnel, le savoir-faire et les valeurs partagées (à savoir, « la culture »). Certains [...] ont baptisé [le modèle :] l'atome du bonheur [...]. [Ce modèle] est une manière pratique de réfléchir aux problèmes de l'organisation. [Note :] Le « Leavitt's Diamond » de Harold Lewitt, par exemple (tâches, structure, personnel, information et contrôle, environnement) a influencé des générations de managers.*

- ⇒ HN : La notion de 'valeur', peut inclure la notion 'd'idéal', 'principe', 'culture', 'règle', 'objectif', 'finalité'. Mais la notion de 'règle' peut en être distinguée en faisant partie du 'système' ; la notion 'd'objectif' et de 'finalité' peuvent également en être distinguées en faisant partie de la 'stratégie'.

- ⇒ -HN : les systèmes peuvent faire partie de l'ossature.
- ⇒ HD : Le Modèle de Savall comprend en comparaison avec le Modèle McKinsey, six thèmes de dysfonctionnements : 1. Conditions de travail, 2. Organisation du travail, 3. Gestion du Temps, 4. Communication-Coordination-Concertation, 5. Formation intégrée, 6. Mise en œuvre stratégique.
- ⇒ HS : Le Modèle McKinsey des 7 clés (S) de l'organisation comprend la Stratégie, la Structure, le Système, le Style de management, le 'Staff' (le personnel), le Savoir-Faire ('Skills'), les buts Supérieurs ('Shared-values', 'Superordinate goals, culture, valeurs partagées).

### **PETTIGREW Andrew [Leadership]**

Citation de BENSEBAA (2009a) concernant Pettigrew :

*L'approche dynamique, contextuelle et longitudinale du changement organisationnel [(culture, changement)]. "The Politics of Organizational Decision Making" (1973) [...] examine [...] les processus politiques sous-tendant les décisions organisationnelles. [...] "The Awakening Giant (1985) [...] relate l'histoire du processus du changement et de transformation affectant l'"Imperial Chemical Industries" (ICI). [...] Ce travail donne [...] la possibilité à Pettigrew de procéder à des développements en méthodologie – données chronologiques tirées de plusieurs niveaux d'analyse : firme, secteur, contexte politique et économique [...]. Les traits distinctifs de ce chercheur : l'intérêt pour le temps, les processus et les structures sociales ; le rôle important accordé à l'approche longitudinale et historique [...] ; l'importance de la théorisation interdisciplinaire ; la nécessité d'intégrer dans le champ du management et des sciences de l'organisation, les concepts comme le pouvoir et la politique afin de comprendre le pourquoi et le comment des décisions prises et du conflit dans la vie des organisations [...]. Le changement : un processus, un contenu et un contexte. [...] L'étude de l'Imperial Chemical Industries (ICI). [...] Pettigrew estime que les transformations ne doivent pas être considérées comme un moment unique, isolé mais comme une série d'épisodes. Il tire [...] des enseignements [...] : les transformations se produisent d'une manière incrémentale et discontinue ; les changements importants ne peuvent être introduit [s'ils ne peuvent être justifiés] par des performances antérieures médiocres [(les transformations se construisent autour d'un dilemme : la survie ou la régénération)] ; les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macroéconomiques ; [les changements ne peuvent] être possibles en l'absence [...] d'un individu ou d'un groupe disposant d'un pouvoir significatif ; la crise [...] peut être opportunément utilisée par les dirigeants pour établir les changements souhaités ; la structure ne suit pas la stratégie [...] au contraire, [...] les révisions des convictions [...] des managers [sont] suivies par des changements dans les structures, les rémunérations et les systèmes [,] les modifications de stratégies émergent alors pour être réalisées plus lentement après leur légitimation. [...] Le rôle du Centre for Corporate Strategy and Change [...]. « Le contenu de changement stratégique est en fin de compte le produit d'un processus de légitimation formé par des considérations culturelles/politiques, quoique souvent exprimées en terme rationnel/analytiques » (Pettigrew, 1985a, p. 443).*

- ⇒ HA/D : Les individus changent rarement profondément sans pression contextuelle. Le changement est légitimé par ce que nous appelons le syndrome de la 'collision dans le mur', de 'l'autruche' ou de la 'barque percée' que nous avons développé par ailleurs (Cf. Crozier). Les facteurs de légitimation ou justification nécessaires du changement sont les « performances médiocres » (malheureusement), les « transformations macroéconomiques », le « pouvoir significatif d'un individu ou d'un groupe ».

*[...] L'utilisation [...] de la théorie de la structuration [...]. Un mécanisme génératif est [...] identifié (Pettigrew, 1985b). [...] L'observation directe des processus [...]. Pettigrew écarte tout ce qui est données quantitatives ainsi que l'utilisation de variables sur lesquelles sont fondées généralement les théories de la variance. [...] Un ouvrage publié en 2002 (Pettigrew et al., 2002) [...] constitue un*

*important "benchmark" des contributions des chercheurs majeurs en management et stratégie. [...] Pettigrew (2008) [...] propose des pistes pour faire en sorte que la recherche sur les questions managériales soit de qualité élevée et serve réellement les praticiens. [...] Une piste] concerne [...] l'aptitude [des académiques] à travailler avec les « courtiers » de la connaissance. Ce qui signifie un engagement avec les utilisateurs potentiels de la recherche. [...] Une piste] porte sur la co-production de la recherche par les chercheurs et les praticiens [...]. Pettigrew considère peu dignes d'intérêt les recherches ayant comme unique objectif l'obtention de l'assentiment scientifique des pairs.*

- ⇒ HP/M : Nous souhaitons que nos travaux de recherche « servent réellement les praticiens. ». Notre recherche a un but académique et pratique. Nous souhaitons construire un modèle-outil « actionnable » (qualificatif d'Argyris) : pas seulement compréhensible pour un praticien, mais aussi utilisable par le praticien.
- ⇒ HS : contexte, dynamique, longitudinal (changement) ; chronologie, temps ; culture/politique ou rationalisation/analyse ; co-production chercheurs et praticiens ; macro ou micro-économie ; courtiers de la connaissance ; théorie de la structuration ; processus, contenu, contexte ; firme, secteur, contexte ; structure ou stratégie ; politique ou économique ; théorisation interdisciplinaire ; pouvoir ; survie ou régénération ; conviction, structure, légitimation, stratégie émergente ; écartement du quantitatif ; observation directe ; conflit ; théorie de la structuration.

### **PFEFFER Jeffrey et SALANCIK Gerald [Leadership]**

Citation de Charreire-Petit (2009c) concernant Pfeffer et Salancik :

*La dépendance des ressources est stratégique [(environnement)]. La négligence et la sous-estimation du contexte social [...] ne peuvent conduire qu'à une mauvaise appréhension du comportement de l'organisation. Ainsi, la problématique est moins la maximisation d'objectifs sous contraintes de ressources disponibles dans l'organisation, que la maximisation sous contraintes des ressources disponibles dans l'environnement. [...] Ils développent une perspective [...] du contrôle externe de la firme, laquelle considère les questions d'acquisition et d'utilisation des ressources comme stratégiques. [...] Toutes les contributions de Pfeffer et Salancik portent une attention particulière au contexte social, aux motivations, au système d'influence et aux actions. [...] La perspective développée [avec la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)] récuse la validité d'une conception de l'organisation auto-dirigée, composée d'acteurs autonomes poursuivant leurs propres objectifs. Au contraire, elle affirme que les organisations sont en partie dirigées par d'autres acteurs sociaux et sont impliquées dans un combat constant pour l'autonomie et la préservation d'un libre arbitre. [...] Pfeffer et Salancik (en particulier, 1974a, 1974b) [...] étudient la succession des dirigeants et montrent que les contingences environnementales influent sur la distribution des pouvoirs internes. [...] La théorie de la dépendance des ressources émerge dans une décennie riche en perspectives nouvelles. L'ancrage externe de la théorie : une proximité avec le néo-institutionnalisme sociologique – Une parenté particulière avec l'écologie des populations. L'ancrage de la dépendance des ressources dans les débats fondamentaux (la perspective interactionniste ou la nécessité de reconsidérer la notion de frontière organisationnelle – De l'interaction à l'interdépendance : la clé de voûte du modèle de contrôle social). Analyse de deux socles de la théorie constitutifs de la dépendance des ressources (Une conception de l'efficacité organisationnelle structurante de la théorie – Une acception weickienne de l'environnement et une vision positive de la contrainte).*

- ⇒ HS : dépendance des ressources environnementales ; négligence, sous-estimation du contexte social ; maximisation d'objectifs sous contraintes de ressources disponibles ; 'dans l'environnement' ou l'organisation ; autonomie ou 'dépendance' ; succession des dirigeants ; contingence environnementales ; néo-institutionnalisme sociologique ; écologie des populations ; reconsidération frontière organisationnelle ; interaction ou interdépendance.

### **PIAGET Jean [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Le Moigne (2012) concernant Piaget :

*En proposant de définir l'épistémologie « en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables », Jean Piaget établissait sans doute un commun dénominateur acceptable par tous ceux, citoyens et scientifiques, qui se réfèrent volontiers depuis un siècle à cette jeune discipline qui fait son objet ou son projet des discours (logos) sur la connaissance (épistémê).*

- ⇒ HM : « En première approximation, l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables ». L'épistémologie peut également être définie « en première approximation » comme l'étude scientifique de la connaissance ; la théorie, la doctrine de la connaissance ; la réflexivité scientifique, la réflexion sur la recherche scientifique, la philosophie des sciences, la connaissance des paradigmes et méthodes de recherche de connaissances à vocation scientifique, la science de la science, ou la scientificité de la recherche...
- ⇒ HS : Épistémologie ; Étude ; Constitution ; Connaissance ; Valable.

### **PLANE Jean-Michel [Leadership]**

Citation de Plane (2015a) :

*Mon prochain livre sort le 7 novembre 2015. Il est intitulé Théories du Leadership. [...] Les organisations sont en déficit de leaders. [...] Certaines idées me semblent importantes : [...] la spiritualité, la conscience de soi, les forces de l'esprit. [...] Les dirigeants devraient davantage faire preuve d'introspection. J'ai consacré un chapitre de ma thèse en 1994 à l'introspection. [...] Richard Barret évoque un 'Leadership spirituel' et Ket de Vries un 'Mindfull Leadership'.*

- ⇒ Hp/HE : La notion d'introspection est proche de la notion de réflexivité (cf. Schön)...

Citation de Plane (2015b) :

*p. 2 : Le leadership peut-être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs [...]. Il existe deux types de leadership pouvant [...] se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait. [...] Le leadership de droit fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Le premier est bien sous l'autorité formelle du second qui peut le sanctionner ou au contraire le récompenser. [...] Le leadership de fait est plus informel et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. [...] Cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions.*

### **POPPER Karl [Méthodo-Épistémologie]**

Citations de Popper (1997) :

*Titre de l'ouvrage : Toute vie set résolution de problèmes.*

*p. 13-34 : Les sciences de la nature, ainsi que les sciences sociales, partent toujours de 'problèmes' ; elles partent du fait que quelque chose suscite notre étonnement, comme le disaient les philosophes grecs. Pour résoudre ces problèmes, les sciences usent fondamentalement de la même méthode que celle utilisée par le sens commun : la méthode 'd'essai' et 'd'erreur' ; [...] C'est aussi le procédé utilisé par un organisme inférieur, et même par l'amibe unicellulaire, quand elle essaie de résoudre un problème. Nous parlons dans ce cas de mouvements d'essai, par lesquels l'organisme tente de se*

défaire d'un problème gênant. [...Des organismes supérieurs,] nous pouvons dire qu'ils procèdent à des mouvements d'essai – à des mouvements d'essai mentaux ; et l'apprentissage consiste, pour l'essentiel, à tester successivement divers mouvements, jusqu'à ce que l'un d'eux résolve le problème. [...] Le premier niveau est donc le problème. Un problème surgit lorsqu'une perturbation quelconque se produit [...]. [...] 'Sans problème, pas d'observation'. [...] Nous aboutissons à un schéma à quatre niveaux qui caractérise la théorie de la science [...] : 1. 'L'ancien problème' ; 2. 'Formation de théories à l'essai' ; 3. 'Essais d'élimination' par discussion critique, y compris par test expérimental ; 4. 'Les nouveaux problèmes' qui émergent de la discussion critique de nos théories. [...] Nous pouvons faire remarquer [...] au travers de notre schéma à quatre niveaux, que la science constitue un cycle partant d'anciens problèmes pour aboutir à de nouveaux problèmes qui, de leur côté, fonctionnent à leur tour comme points de départ d'un nouveau cycle. [...] On peut considérer 'l'élaboration de théories satisfaisantes comme le but visé' par la science. Cependant, la question de savoir dans quelles conditions une théorie peut être satisfaisante ramène directement au problème en tant que point de départ.

p. 86, 95 : Je défendrai [...] une forme d'interactionnisme psychophysique. Celui-ci contient comme l'a déjà vu Descartes) l'affirmation que le monde corporel 1 n'est pas causalement clos, mais ouvert au monde 2 (apparu plus tard) des états et événements mentaux [...]. [...] Bien que les mondes 1, 2, et 3 soient partiellement autonomes, ils appartiennent cependant à un seul et même univers : ils sont interactifs.

p. 121 : J'ai souligné l'existence de trois mondes en partie autonomes, tout en étant interactifs : le monde 1 des processus physiques [ou matières physiques, champs de forces], le monde 2 des processus de conscience [ou psychiques, de pensée, cérébraux, vécus conscients, vécus subconscients], et le monde 3, le monde des produits de l'esprit humain [ou théories, teneurs, contenus de pensée, problèmes, propositions, argumentations, objets de connaissances, langage, histoires, erreurs].

- ⇒ HM/p : Un problème est une « surprise », un « étonnement » ou une insatisfaction.
- ⇒ HD/E : Popper et Argyris sont en accord sur l'importance à donner à la « surprise » et la « réfutation (réfutabilité), falsification (falsifiabilité) ou contradiction ».
- ⇒ HP : Le « monde physique » et le « monde psychique » effectuent des « mouvements » « cycliques » « d'essais » de « résolution de problèmes », ensemble ou séparément.
- ⇒ HP : Il y a la distinction corps-esprit : les mouvements cycliques physiques extérieurs (monde physique) utilisant et produisant des produits matériels ; par opposition aux mouvements cycliques mentaux intérieurs (monde psychique) utilisant et produisant des produits immatériels. Il y a également la distinction processus-produit. Notre modèle-outil inclut ces distinctions.
- ⇒ HP : La distinction Processus-Produit de Popper rappelle la distinction Procédure-Substance de Simon.
- ⇒ HP : « Le problème est le point de départ » de « mouvements d'essais » pour le résoudre.
- ⇒ HP/S : « Toute vie est résolution de problèmes » : à chaque instant de sa vie, un individu ou un groupe réalise un « cycle » ou des cycles « partant d'anciens problèmes pour aboutir à de nouveaux problèmes » :
  - . un niveau de satisfaction insuffisant d'un problème, entraîne un cycle pour ce problème ;
  - . un niveau de satisfaction suffisant d'un problème, entraîne un cycle pour un autre problème ;
  - . un niveau de satisfaction insuffisant d'un problème, entraîne un cycle pour un autre problème dont le niveau d'insatisfaction est comparativement plus important.
- ⇒ HP : Toute résolution de problèmes passe par des cycles de décision de 'processus' (Stratégie de Décision) ou de 'produit' (contenu, substance, idée... résultant du processus), que l'individu 'décide' d'utiliser pour résoudre le problème. Par exemple, un individu peut avoir le dialogue intérieur (ou extérieur) suivant :
  - a. Je me sens insatisfait : perception, sensation ou initialisation du Produit 'problème' qui résulte d'un processus préalable (non étudié ici).

b. Je me propose la question ‘à cause de quoi ?’ ou l’injonction ‘cherche la cause !’ : proposition d’un processus (Stratégie de Décision).

c. Je me propose la question ‘est-ce que ce processus me satisfait ?’ ou l’injonction ‘satisfait toi ou non de ce processus !’ : proposition d’un processus (Stratégie de Décision) pour décider du processus (Stratégie de Décision) précédent.

d. Je me satisfais ou non de la question ‘à cause de quoi ?’ ou de l’injonction ‘cherche la cause !’ : décision (sélection) d’un processus (Stratégie de Décision).

Un cycle généralement inconscient de décision de processus vient alors d’être réalisé.

Le dialogue intérieur peut continuer ainsi :

f. J’utilise la Stratégie de Décision (b.) proposée et décidée, à savoir : je me pose la question ‘à cause de quoi ?’ ou je me donne l’injonction ‘cherche la cause’.

g. Je me propose la réponse suivante : ‘parce que mes performances sont mauvaises’ (produit résultant du processus).

e. Je me propose la question ‘est-ce que cette idée me satisfait ?’ ou l’injonction ‘satisfait toi ou non cette idée !’ : proposition d’une Stratégie de Décision pour décider du (sélectionner le) produit.

h. Je me satisfais ou non de l’idée ‘parce que mes performances sont mauvaises’ : décision, sélection du produit.

Un autre cycle généralement conscient vient d’être réalisé.

Et ainsi de suite...

Chaque cycle peut prendre moins d’une seconde (cf. Argyris et Simon)

Les cycles de propositions et décisions de Stratégies de Décision (Processus) et Produits (résultant du processus) alternent.

*p. 25, 27 : Voici donc ma thèse principale : ce qui distingue l’attitude et la méthode scientifiques de l’attitude préscientifique, c’est la méthode des essais de falsification. Chaque essai de solution, chaque théorie est examinée aussi sévèrement que possible. Un examen sévère est toujours une tentative visant à déceler les faiblesses du candidat. De la même manière, notre examen des théories est une tentative pour mettre à jour ses faiblesses. L’examen d’une théorie est donc une tentative visant à réfuter ou à falsifier la théorie. [...] La méthode scientifique n’est pas cumulative [...] au contraire, elle est essentiellement révolutionnaire.*

*p. 155 : Le savoir certain n’existe pas. Je ne peux pas savoir sans procéder constamment à des essais pour voir si je ne rêve pas. Nous devons sans cesse nous assurer de la réalité, à l’aide de toutes les prospections possibles. La seule chose qui existe, c’est un savoir conjectural.*

⇒ HM : Tout n’est qu’hypothèse, même cette phrase. Vérité d’un jour n’est pas vérité toujours. La vérité ou certitude est une croyance consensuelle ou conventionnelle d’une communauté à un moment donné, qui est susceptible de passer avec le temps. Au mieux nous pouvons être relativement certains d’écrire ces lignes et le lecteur de les lire, à condition par exemples : de ne pas être en train de rêver, d’être en accord sur la signification et l’étendu du concept d’écriture ou de lecture...

⇒ HM : Nous ne pouvons pas « savoir sans procéder constamment à des essais », incluant des « essais » de « contradiction », de « réfutation » ou « falsification » pour « nous assurer de la réalité ».

⇒ HS : surprise, étonnement, insatisfaction ; réfutation, réfutabilité, falsification falsifiabilité, contradiction ou validation ; monde physique, extérieur ou psychique, mental, intérieur ; mouvement cyclique d’essai de résolution de problèmes ; ensemble ou séparément ; corps-esprit ; utilisation ou production d’objets, produits immatériels ou matériels ; processus ou produit, résultat ; produit entrant utilisé-produit sortant utilisable ; procédure ou substance ; point de départ ou d’arrivée ; ancien problème ou nouveau.

**PORTER Michael [Leadership]**

Citation de Dubois et Jolibert (1992) concernant Porter :

*p.246-247 : Une méthode [...] introduite par Porter consiste à analyser la chaîne de la valeur [qui] décortique les activités de l'entreprise en différents éléments qui sont des sources de coûts ou de différenciation de l'entreprise. [...] Schéma 11. La chaîne de la valeur : Activités de soutien : infrastructure de l'entreprise (direction générale, finance, comptabilité, planification, etc.), Gestion des ressources humaines (recrutement, formation, etc.), développement technologique (recherche fondamentale, etc.), Approvisionnement (matières premières, fournitures) ; Activité principales : Logistique interne (moyens nécessaires au produit en aval de la production, transport, manutention, stockage, etc.), Production (assemblage, entretien des équipements, emballage, etc.), Logistique externe (distribution physique des produits au client), Commercialisation et vente (publicité, promotion, distribution, force de vente, etc.), Services (réparation, entretien, etc.). La marge est en bout de chaîne, pour chaque activité.*

⇒ HS : tous les mots-clés de la chaîne de la valeur (ci-dessus).

**QUINN Robert [Leadership]**

Citations de Detchessahar (2009) concernant Quinn :

*Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations [(culture, changement)]. [...] Sa contribution théorique la plus connue : Le "Competing Value Framework" (CVF) ou modèle des valeurs antagonistes ou en compétition [dans la quête de performance (Quinn et Rohrbaugh, 1983)]. [...] La recherche [sur le CVF] s'appuie sur la liste des 30 critères de performance des organisations établie par Campbell en 1977. [...] Il est demandé [à des] chercheurs de réduire et d'organiser la liste des critères proposés par Campbell en se prononçant sur le degré de similarité entre les différents critères [...Quinn va] décliner ce modèle dans différents champs : l'étude du cycle de vie des organisations, les théories du leadership, l'analyse de la culture des organisations, et, plus largement, l'étude du changement dans les organisations. [...] Quinn fait du manager un élément clef du changement en insistant avant tout, non pas sur son habilité à conduire le changement organisationnel, mais sur sa capacité à entrer dans un processus de changement personnel. [...] le CVF intègre quatre modèles de la performance :] le modèle des Relations Humaines [ayant une] fonction de maintenance [correspondant à l'impératif et l'orientation] flexibilité-interne (Moyens : cohésion, intégration ; Fins : développement des RH) ; le modèle du système ouvert [ayant une] fonction d'adaptation [correspondant à l'impératif et l'orientation] flexibilité-externe (Moyens : souplesse, rapidité ; Fins : croissance, acquisition de ressources) ; le modèle rationnel [ayant une] fonction de finalisation [correspondant à l'impératif et l'orientation] contrôle-externe (Moyens : planification, définition des objectifs ; Fins : productivité, efficacité) ; le modèle des processus internes [ayant une] fonction intégrative [correspondant à l'impératif et l'orientation] contrôle-interne. [...] Pour Quinn, ces 4 modèles, assignant à l'organisation des objectifs possiblement contradictoires [dilemmes, tensions, tiraillements,...] doivent néanmoins être tenus ensemble si l'on veut penser la performance puisque chacun d'eux correspond à une des fonctions de base de tout système d'action telles que repérées par Talcott Parsons (1959) dans le modèle A-G-I-L : adaptation au milieu externe (Adaptation), définition des moyens orientés vers des buts (Goal-Attainment), évaluation des tâche et coordination interne (Intégration) et construction de la cohésion et de la solidarité du groupe (Latence). [...] Quinn et Cameron [...] envisagent que les enjeux de performance de l'organisation se pose de façon différente en fonction de son stade de développement. [...] Ils distinguent ainsi quatre phases de développement de l'organisation. La première est entrepreneuriale et [correspond au] modèle du système ouvert. [...] La deuxième phase est collective et correspond au modèle des RH. [...] La troisième phase est une phase de formalisation [...] et correspond au modèle des processus*

internes ainsi qu'au modèle rationnel [...]. La quatrième phase est une phase d'élaboration et de renouvellement de la structure au cours de laquelle l'organisation se met à nouveau à l'écoute de son environnement externe [...]. L'ensemble des objectifs restent posés à chaque phase même si certains d'entre eux dominent [...]. Les phases de maturité (et notamment la quatrième) sont, plus que d'autres [...] particulièrement traversés par des tensions et contradictions d'objectifs. [...] Le travail du management consiste en une série d'arbitrages, toujours temporaires, [...] tout en anticipant bien qu'un second temps de l'action justifiera certainement un arbitrage contraire. [...] Cette capacité à se mouvoir parmi les contradictions [...] suppose un large répertoire et une grande plasticité de comportement du manager. C'est cette « complexité comportementale » du manager que Quinn va explorer à travers son travail sur le leadership. [...] Les 8 rôles en tension du leader (Quinn, 1988) : Rôle de Facilitateur et Mentor (dans le modèle des RH) ; Rôle d'Innovateur et Broker (dans le modèle du système ouvert) ; Rôle de Producteur et de Directeur (dans le modèle rationnel) ; Rôle de Pilote et Coordinateur (dans le modèle des processus internes). [...] Quinn s'inscrit en faux par rapport aux théories classiques du leadership. [...] On pense ici aux travaux de Mac Gregor (1960) sur les perspectives managériales issues de la théorie X et de la théorie Y, à la distinction établie par Zaleznik (1977) entre managers et leaders ou encore celle de Burns (1978) opposant les leaders transactionnels aux leaders transformationnels. [...] Pour Quinn à l'inverse, le manager efficace est celui qui sait endosser tour à tour tous ces rôles [...]. Quinn nous invite à évoluer d'une approche fondée sur le « ou/ou » (ou leader démocratique / ou leader autocratique, ou participatif / ou directif, ou orienté tâches ou orienté relations...) qui caractérise les théories classiques du leadership vers une approche du management fondée sur le « et/et » qui rend mieux compte du vaste répertoire que le manager doit pouvoir mobiliser. [...] Ce n'est qu'en 1995, que Quinn (Denison et al. 1995) proposera une validation empirique de ce modèle sur la base [...] d'une enquête auprès de collaborateurs [...et] supérieurs hiérarchiques directs [de managers]. [...] Les managers les plus efficaces sont perçus par leurs collaborateurs comme ayant une plus forte complexité comportementale, au sens de leur capacité à tenir les 8 différents rôles du modèle. Les managers moins performants agissent, quant à eux, conformément à un modèle plus classique de management mettant l'accent sur le contrôle, la stabilité et la productivité.

⇒ HP : Le manager ne peut pas adopter qu'une seule posture (« rôle »). Le manager doit être un 'schizophrène pédagogue non pathologique' : il doit adopter une posture prioritaire régulière et des postures secondaires ponctuelles, qui peuvent paraître contradictoires, mais qu'il doit négocier, justifier et rendre acceptable dans une certaine mesure par ses collaborateurs.

[...] Cameron et Quinn (1999) mettent à jour quatre grands types de « cultures organisationnelles » [correspondant aux 4 modèles de performance organisationnelle :] la culture clanique [correspondant à l'auteur Ouchi (1981) et à l'entreprise People Express Airline (peu de niveaux hiérarchiques, autonomie, travail en équipe, participation aux décisions, actionnariat salarié...) et au modèle des RH] ; la culture adhocratique [correspondant à l'auteur Toffler (1970) et à l'entreprise NASA (structure plate qui se recompose en fonction des problèmes rencontrés qu'elle distribue à des structures projet toujours temporaires) et au modèle du système ouvert] ; la culture marchande [correspondant à l'auteur Williamson (1975) et à l'entreprise General Electric (achat et vente d'activités en fonction des résultats, goût pour la compétition) et au modèle rationnel] ; la culture hiérarchique [correspondant à l'auteur Weber et à l'entreprise Mac Donald (formalisation extrême des comportements, suppression des zones d'autonomie, uniformité des produits) et au modèle des processus interne]. Suite à ce travail [...] Cameron et Quinn développent une réflexion [...] dont l'objectif est de fournir aux managers des outils et des plans d'action pour intervenir sur la culture des organisations. Cameron et Quinn insistent [...] le changement doit être individuel, interne aux individus, pour que le changement organisationnel ait lieu [...] (Weick, Quinn, 1999). Apparaît ici comme central la thématique du [...] développement personnel qui devient [...] le thème principal [...] de Quinn (2000, 2004). Alors que tout un courant d'analyse contemporain voit dans la montée en puissance des contraintes et des contradictions organisationnelles un dérèglement de type

*anémique propre à générer la souffrance parmi les salariés (par ex. : Gollac, 2005), Quinn y voit l'état normal des organisations.*

- ⇒ HP : Les « paradoxes et contradictions », qu'ils soient réels ou perçus, sont inhérents à la condition humaine et organisationnelle. Les paradoxes et contradictions doivent être reconnus, encouragés, négociés, arbitrés ou transformés (dépassés), justifiés et acceptés. L'arbitrage peut être en faveur d'un côté à un moment donné, et en faveur du côté opposé à un autre moment. Les paradoxes et contradictions sont donc 'paradoxalement' cohérents, logiques, normaux, attendus et même souhaitables au sein des cerveaux (Cf. Eagleman) et des entreprises (Cf. donc Quinn). Le problème n'est donc pas qu'il y ait des paradoxes et des contradictions, le problème est ce que l'on en fait. Notre modèle-outil aide à la gestion des paradoxes.

*Les organisations obligent les managers à développer un niveau de complexité cognitive et comportemental pour faire face à la complexité. [...] C'est ce que Quinn appelle dans ses écrits récents à destination des managers le "Wholonic reasoning", sorte de pensée globale et complexe combinant au sein d'une même réflexion plusieurs schèmes de raisonnements opposés.*

- ⇒ HP : Il convient de « combiner les raisonnements opposés » (paradoxes). Le dépassement du paradoxe par l'invention d'une synthèse conciliatrice des contradictions, est un objectif ambitieux. L'arbitrage du paradoxe, négocié, justifié et accepté est un objectif acceptable.

*[...] Quinn propose avec [...] Cameron et Dutton (2003) de penser les organisations et le management à partir de [...] phénomènes positifs mettant en avant des dynamiques « édifiantes » et « énergisantes » : le courage, l'intégrité, la vitalité, le sens, la transcendance, le bien commun.*

- ⇒ HS : contradictions, paradoxes, dilemmes, tensions, tiraillement, antagonisme, compétition ; Competing Value Framework" (CVF), modèle des valeurs antagonistes, en compétition ; cycle de vie des organisations ; leadership ; changement 'personnel' ou organisationnel ; modèle des Relations Humaines, maintenance, flexibilité-interne, cohésion, intégration Ou modèle du système ouvert, adaptation, flexibilité-externe, souplesse, rapidité, croissance, acquisition Ou modèle rationnel, finalisation, contrôle-externe, planification, définition des objectifs, productivité, efficacité Ou le modèle des processus internes, intégrative, contrôle-interne ; modèle A-G-I-L ; arbitrages ; se mouvoir parmi les contradictions ; complexité comportementale ; Facilitateur et Mentor ou Innovateur et Broker ou Producteur et Directeur ou Pilote et Coordinateur ; 'ou/ou' ou 'et/et' ; leader démocratique ou autocratique ; participatif ou directif ; orienté tâches ou relations ; culture clanique, peu de niveaux hiérarchiques, autonomie, travail en équipe, participation aux décisions Ou culture adhocratique, structure plate, qui se recompose en fonction des problèmes, structures projet temporaires Ou culture marchande, achat et vente d'activités, compétition Ou culture hiérarchique, formalisation des comportements, suppression des zones d'autonomie, uniformité des produits ; dynamiques édifiantes et énergisantes, courage, intégrité, vitalité, sens, transcendance, bien commun ; contrôle ou flexibilité ; interne ou externe.

### **SAVALL Henri [Apprentissage]**

Citations de Savall et Zardet (2004) :

*Couverture : Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrie – Observer l'objet complexe. p. 315 : L'objet à étudier dans cette discipline [(gestion)] des sciences sociales présente cette double particularité : il est 'complexe', c'est-à-dire qu'il comporte de nombreux éléments et sous-ensembles, assemblés et articulés entre eux selon une structure spécifique qui est en partie visible ou explicite et en partie cachée ou inconnue [...]. L'objet est complexe car de multiples acteurs y interfèrent, avec des enjeux différents. L'objet a ainsi de nombreuses facettes, de nombreuses dimensions, et s'analyse en de nombreuses variables et de très nombreux liens entre ces éléments. [...] Par ailleurs, il est*

*'immatériel', en ce sens qu'il ne se présente pas sous la forme d'un objet palpable. Quelquefois, des éléments matériels constituent une partie de l'objet, à côté de nombreux éléments immatériels que sont : une décision stratégique, un canal de distribution, un système de rémunération, [...] une politique de marque, une méthode de participation du personnel [...].*

⇒ HM : La complexification de l'environnement est une de nos hypothèses prémisses. Nous voulons, comme Savall et Zardet, même s'ils ne l'indiquent pas explicitement dans le sous-titre de leur ouvrage, « observer » et « transformer » « l'objet complexe ». Pour cela, nous sommes influencés par « l'approche qualimétrique ».

*4<sup>ème</sup> de couverture : Cet ouvrage [...] invite à surmonter l'opposition entre recherches qualitatives et quantitatives : il propose une approche qualimétrique qui reconnaît que l'essence des informations traitées au cours du processus de recherche est simultanément qualitative (mots clés et idées) et quantitative (valeurs numériques).*

*p. 21-22 : Cet ouvrage est un essai « œcuménique » de dépassement des clivages épistémologiques et méthodologiques, dans une démarche que nous qualifions de « qualimétrique ». [...] « L'épistémologie » constitue le nœud de l'amélioration de la qualité d'intention scientifique, qui se situe dans l'intégration de méthodes pratiques et de fondements épistémologiques. L'approche 'qualimétrique' [...] constitue un essai pacificateur consistant à reconnaître que l'essence des informations traitées au cours du processus scientifique d'élaboration des connaissances est 'simultanément' qualitative (s'exprimant par des mots-clés) et quantitative (nombre-clés et traitement mathématique). Dans la 'modélisation qualimétrique' la forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié' [...] et d'explicitier clairement le 'sens' profond de la connaissance ainsi produite, ses nuances et ses limites. La forme quantitative apporte les indicateurs de 'mesure' qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié.*

⇒ HM : Nous avons qualifié et quantifié autant que possible et nécessaire. Cependant, nous n'avons pas jugé opportun de faire des calculs statistiques, ni d'utiliser un logiciel d'analyse de contenu après consultation de confrères scientifiques plus compétents en la matière.

⇒ -HM : Il n'y a pas selon nous d'un côté des mots, et de l'autre des idées. Nous considérons qu'un (ou plusieurs) mot(s), comme une (ou plusieurs) phrase(s), peuvent constituer une idée. Certaines idées sont des idées clés (importantes) ou fortes (très importantes). En d'autres termes, il y a des idées, des idées clés, des idées fortes qui peuvent être constituées par des mots ou phrases.

*p. 103 : L'approche qualimétrique mobilise trois concepts ou principes [...] : la contingence générique, l'intersubjectivité contradictoire, et l'interactivité cognitive [...].*

*p. 251 : Proposition de synthèse articulant approches qualitative et quantitative, concepts généraux et connaissance contextualisée : le principe de contingence générique. Finissons-en avec les oppositions binaires, qualitative-quantitative, universalité-contingence, pour adopter une posture dialectique, holistique et synthétique utilisant de façon articulée les données qualitatives combinées aux données quantitatives et financières d'une part [...] et, d'autre part, les modèles et concepts généraux avec les données spécifiques et contextuelles. [...] Le concept de 'contingence générique' désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme [...] : un noyau dur de connaissances génériques complété par des périphéries contextuelles issues de cas différents A, B, C... Le noyau dur comporte d'une part des connaissances sur les principes structurels communs aux différentes périphéries, d'autre part des connaissances sur les processus et méthodologies de découverte de ces principes. [...] Au lieu de considérer qu'une étude au sein d'une entreprise est nécessairement contingente et contextualisée, ne peut-on considérer qu'un cas constitue 'le début d'une série' statistique, ou un élément dans une population d'entreprises que l'on ambitionne d'étudier dans un programme de recherches cumulatives [qui adopte] une méthodologie similaire [...] sur la base d'un ensemble de cas [ ?].*

p. 388 : *Les connaissances génériques correspondent aux 'invariants' ou 'régularités' que le chercheur s'efforce de trouver en observant avec 'persévérance' son objet de recherche et ses 'métamorphoses' [...]. Lorsque le chercheur dispose d'un seul cas, l'extraction de connaissance génériques à partir des connaissances élaborées est un exercice délicat, car cela fait appel à une forte capacité d'intuition du chercheur, à sa connaissance « générale » du phénomène étudié, ainsi qu'aux connaissances établies disponibles dans la littérature scientifique. À partir du deuxième cas, puis du troisième, du quatrième, etc., l'extraction de connaissance génériques devient plus solide, puisqu'elle se fait par capitalisation du 'noyau dur commun' aux connaissances recueillies dans chaque cas étudié.*

⇒ HM/P : Nous avons essayé d'appliquer le « concept ou principe de contingence générique ».

p. 221 : *Face à l'impossible objectivité des informations, l'intersubjectivité contradictoire est une alternative pertinente, qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires.*

p. 345 : *Remplacer l'impossible objectivité [...] par l'intersubjectivité contradictoire plus réaliste et accessible : telle est la finalité du dispositif de traitement des informations proposé sous la forme « effet-miroir + avis d'expert ».*

⇒ HP : Notre modèle-outil est composé de Stratégies de Décision 'dialogiques' pour favoriser « l'intersubjectivité contradictoire en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires. ». Notre modèle-outil favorise également la contradiction du décideur qui souhaite prendre une décision seul plutôt qu'en équipe.

p. 345 : *L'observateur-chercheur doit prendre conscience des registres selon lesquels il pense et perçoit, faute de quoi son appartenance socio-culturelle risque de se muer en un ethnocentrisme producteur de jugements de valeur aveugles et d'idéologies inconscientes. Un autre danger qui guette le chercheur est celui de son affectivité, qui peut le conduire, le plus souvent inconsciemment, à adhérer à tel acteur plutôt qu'à tel autre, à épouser la représentation de tel corps social avec lequel il se sent des affinités [...].*

p. 141-143 : *Les idéologies cachées ou les conceptualisations implicitement normatives. L'une des qualités épistémologiques majeures d'une recherche d'intention scientifique est le souci d'explicitation par le chercheur de ses propres idéologies, souvent cachées [...], ou de ses « conceptualisations implicitement normative » selon l'expression aujourd'hui célèbre de François Perroux (1970). Toute connaissance est 'a priori' idéologiquement connotée'. [...] Cela pose problème, dès lors que le chercheur-observateur n'est plus apte à reconnaître comme tel son filtre épistémique. [...] Une observation n'est jamais neutre : il existe toujours une théorie qui précède l'observation et qui la sous-tend, ce qui suppose que le chercheur soit conscient de ce phénomène implicite. [...] L'une des techniques dans le travail scientifique consiste à transformer les idéologies détectées soit en hypothèses restant à vérifier, soit en postulat, assertion considérée vraie par commodité ou allégeance imprudente, et partant, non démontrée dans le processus de la recherche.*

⇒ HM : Nous avons tenté d'être conscient de notre « filtre épistémique » et de l'explicitier.

p. 200 : *La production de valeur ajoutée cognitive par la dialectique introspection-extériorisation génératrice de connaissance : le dialogue inter-chercheurs. La confrontation du chercheur à son entourage est une nécessité. Le chercheur solitaire deviendrait rapidement autiste [...]. Le chercheur [doit] s'extérioriser par le dialogue et l'écrit (principe d'interactivité cognitive). [...] Le dialogue inter-chercheur s'il alterne avec une recherche introspective, génère une connaissance nouvelle bénéfique à chacun.*

⇒ HM : Nous avons pratiqué le « dialogue inter-chercheurs » lors de colloques, séminaires, entretiens informels.

p. 384 : *La coproduction des connaissances entre chercheurs et acteurs de l'entreprise [avec] les techniques de l'effet-miroir et du non-dit. La recherche-intervention est un processus où [...] se*

*produit un phénomène d'interactivité cognitive entre les acteurs et avec les chercheurs : leurs interactions génèrent de « nouvelles » informations qui seront soumises au [...] traitement scientifique. [...] Les acteurs de l'entreprise [...] commentent, enrichissent, contestent les résultats intermédiaires de recherches qui leur sont présentés.*

*p. 378 : Le principe d'interactivité cognitive [est la] confrontation permanente des points de vue des acteurs y compris des chercheurs.*

⇒ HM : Nous avons tenté d'appliquer le « principe ou concept d'interactivité cognitive » et « d'intersubjectivité contradictoire ».

*p. 24 : Le progrès scientifique [des sciences de gestion] exige que l'on surmonte [...] les 'guerres de religions' méthodologiques et épistémologiques ainsi que les « exécutions sommaires » entre partisans opposés [...]*

*p. 125, 135 : Thévenet [...] considérait [...] que les travaux de recherche comportant une visée dite « utilitaire » prenaient une place insuffisante [...]. La question de 'l'utilité sociale' des recherches émerge [...] dans différents domaines des sciences de gestion. En management stratégique, [...] par exemple [...] les sujets abordés [...] sont éloignés des [...] préoccupations [des praticiens] à court et moyens termes. [...] Comment « chaîner » enseignants-chercheurs et praticiens ? Comment créer ou recréer des liens entre ces deux catégories d'acteurs, aujourd'hui souvent bien distants ? Les théoriciens de la gestion ont tendance à tenir à distance les praticiens, qui sont invités à devenir des consommateurs du nouveau savoir objectif constitué sans eux (Dery, 1995). [...] Les chercheurs en gestion [...] manquent de crédibilité [...] aux yeux des acteurs sociaux utilisateurs de la recherche. Nous devons donc nous interroger et reconsidérer la finalité [...] de nos recherches : [...] pour quoi faire ? [...] pour décrire ou transformer ? [pour] critiquer [...] ou aider ? [pour] une ethnographie contemplative ou au contraire transformative ?*

⇒ Hp : Les théories sont inutiles aux praticiens (dans une certaine mesure). Les théoriciens et praticiens sont « distants »...

*p. 50 : L'épistémologie désigne une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites [...]. Considéré comme un outil d'assurance qualité du travail scientifique [...] la réflexion et les réflexes épistémologiques ne peuvent se concevoir de façon dissociée de l'élaboration des méthodes de recherche [...]. Le terme 'd'épistémologie intégrée' que nous proposons permet ainsi de marquer l'opposition par rapport aux pratiques de chercheurs qui dissocient et disjointent la production de connaissances et la réflexion épistémologique sur cette production.*

*p. 52 : Les réflexions et débats épistémologiques en sciences de gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre les pôles tels que positivisme/constructivisme, induction/déduction, découverte/justification. Micallef (1990), Martinet (1990), David (2000) et quelques autres considèrent que ces oppositions marquées sont dépassées lorsqu'on observe les pratiques réelles de recherche. Ainsi Micallef cite l'exemple du processus de recherche 'itératif et interactif' qui part de l'observation (enregistrement de données, classification, généralisation induite) ou de la spéculation (hypothèse, modèle hypothétique, généralisation déduite) pour aboutir à la justification. David prône la coexistence possible d'une vision positiviste et d'une vision constructiviste des sciences de gestion, et l'intégration de différentes approches et méthodes au sein d'un même schéma conceptuel.*

⇒ HM : Nous avons essayé d'avoir une « épistémologie intégrée » ou épistémologie « actionnable » (Argyris).

*p. 53 : Le positionnement épistémologique d'une recherche par un chercheur consiste donc, d'abord, à repérer les grandes caractéristiques de son processus de recherche, en s'appuyant sur les deux épistémologies repères que sont le positivisme et le constructivisme [...], puis le caractère fondamental, appliqué ou empirique de sa recherche, enfin les modes [(formes)] de raisonnements mobilisées : déductif, inductif ou abductif [...].*

- ⇒ HM : Nous essayons d'être présent sur tous les tableaux épistémologiques (mis à part le traitement statistique que nous avons jugé inopportun après consultation de confrères compétents) dans des proportions différentes, pour la qualité de notre recherche. Nous avons essayé de combiner les « approches et méthodes ».
- ⇒ HM : Nb : Nous faisons le distinguo entre positivisme et constructivisme principalement grâce à Usunier (1993) qui est la référence la plus citée dans l'ouvrage de Savall et Zardet (exceptées leurs propres références).

*p. 62 : Les sciences sociales ont hérité des sciences exactes une terminologie visant à préciser la distance d'une recherche par rapport à ses retombées dans les mondes professionnels. [...] La recherche 'fondamentale' ou « pure » désigne des [...] découvertes, [...] inventions, [...], réflexions, [...] modélisations, voire de conjectures (Usunier, 1993). La recherche fondamentale a été [...] assimilée à la recherche abstraite, dont les éventuelles applications apparaissent très éloignées dans le temps [...]. La recherche 'appliquée' a pour objectifs d'apporter des solutions à des « clients », en combinant l'explicitation du modèle explicatif et du modèle prescriptif. On parle aussi de recherche finalisée pour désigner des retombées proches, voire concomitantes à la production de connaissance scientifiques. [...] La recherche 'empirique' désigne le test d'hypothèses ou la recherche de régularités en appliquant des méthodes statistiques au traitement des informations.*

- ⇒ HM : Notre recherche est fondamentale et appliquée. Car nous ébauchons un modèle-outil que nous positionnons dans un corps d'hypothèses descriptives (consécutives), explicatives et prescriptives.

*p. 64-69 : Les formes de raisonnement : déductif, inductif, abductif ? L'une des préoccupations du raisonnement scientifique porte sur la génération d'idées, et l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses. Le raisonnement 'déductif', ou logico-déductif, ou hypothético-déductif consiste à poser une 'hypothèse', puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en 'dédire' logiquement le degré de validation de l'hypothèse. Le raisonnement déductif met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique [...]. Le raisonnement 'inductif' consiste à découvrir des 'régularités à partir de l'observation' de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation. [...] Le raisonnement inductif est usuellement pratiqué, soit sur un petit nombre de cas étudié, soit sur un phénomène ou une situation spécifique [...]. Nombre d'auteurs insistent sur la nécessité d'utiliser de façon itérative déduction et induction [(Comte, Bachelard, Khun, Piaget, Popper...)]. Le raisonnement abductif [...] consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter (Koenig, 1993). Peirce [...], considère que « l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique ». L'abduction consiste donc en une interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée, qui peut même être inconsciente (« overcoded abduction ») ou consciente. L'observateur choisit une des règles dans le domaine de l'Encyclopédie disponible, voire parfois invente des règles nouvelles pour inférer à partir des résultats observés. [...] La principale différence entre l'induction et l'abduction est que la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance 'à priori' alors que dans l'abduction, la découverte [...] nécessitera d'être testé plus avant pour 'tendre vers le statut de règle'. [...] L'articulation entre les trois éléments de la boucle de raisonnement peut se schématiser ainsi (Peirce, 1955 ; David, 2000). [...] Une hypothèse explicative est construite par abduction (1) pour rendre compte des données posant problème ; les conséquences possibles de cette hypothèse sont énoncées par raisonnement déductif (2) ; l'observation des faits permet ensuite de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées, selon le raisonnement inductif (3) ; si les règles sont infirmées, c'est par raisonnement abductif que de nouvelles hypothèses explicatives pourront être formulées (1).*

- ⇒ +/-HM : Selon nous, la déduction d'une hypothèse part de la théorie, la littérature, matériaux bibliographiques, tandis que l'induction d'hypothèse part du terrain, de situations, d'observations, de matériaux expérimentaux (empiriques). L'abduction est une déduction ou induction qui prend en compte en plus des éléments de la théorie ou du terrain de départ, des éléments d'une autre théorie ou d'un autre terrain. Nb : Abduction est d'ailleurs synonyme

d'écartement ou éloignement. L'abduction est une combinaison, association, addition... qui résulte d'une analogie entre des théories ou terrains différents. Si la déduction ou l'intuition sont des « inférences logiques », l'abduction est une inférence analogique. L'hypothèse 'abductée' a un caractère moins certain ou probable qu'une hypothèse 'purement' déduite ou induite. L'abduction peut également résulter d'une intuition si l'origine des nouveaux éléments (départ d'une théorie ou d'un terrain) n'est pas tracée. Une hypothèse peut être générée simplement par intuition quand aucune origine des éléments n'est tracée. Une hypothèse générée par déduction, induction, abduction et intuition peut ensuite être confrontée à un autre terrain ou une autre théorie, pour un essai de validation ou de réfutation.

Nos hypothèses déduites ou induites sont parfois des abductions qui proviennent d'intuition.

p. 70 : *J Van Maanen (1983) définit les méthodes qualitatives comme « éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens de phénomènes ». [...] Les recherches qualitatives sont souvent qualifiées de compréhensives, c'est-à-dire qui cherchent à 'comprendre' les sens de situations de gestion et de phénomènes.*

p. 73 ; *Les méthodes de recherche qualitative développées ici constituent des stratégies différentes d'accès aux données :*

- l'étude de cas,
- la recherche expérimentale,
- la recherche-action,
- la recherche-intervention,
- l'observation participante.

p. 73, 74 : *L'étude de cas est une enquête qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte quotidien, [...] au cours de laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées, et qui bénéficie de développements théoriques antérieurs pour guider la collecte et le traitement des données. [...] Yin (1990, 1994) a écrit plusieurs ouvrages sur l'étude de cas [...]. La collecte de données réalisée lors d'une étude de cas fait appel au principe de triangulation, voire de la « multiangulation ». Le chercheur utilise plusieurs 'sources' d'informations (orales, écrites), différentes 'méthode d'enquête' (questionnaires, entretiens, observations) et divers 'informateurs' acteurs rencontrés dans les organisations étudiées.*

p. 75 : *[...] La recherche expérimentale [...] consiste à construire en laboratoire ('in vitro') – dans une salle fermée hors d'un contexte réel – une 'simulation du réel'. Ces expériences contrôlées en laboratoires sont faites soit avec des acteurs réellement impliqués dans les situations professionnelles étudiées, soit le plus souvent avec des personnes qui vont jouer un rôle, comme au théâtre ou au cinéma. La simulation s'opère aussi parfois directement sur logiciel [...].*

*[...] Le père de la 'recherche-action' (« action-research ») est Lewin (1951). [...] La recherche-action consiste [...] à préparer un groupe au changement, par un processus participatif, en donnant aux acteurs une autonomie qui entraîne une forme de libération des individus et du collectif. [Avec] la recherche-action [...] l'action, le mouvement, le changement dans l'organisation produisent des informations qui permettent de mieux [...] comprendre l'entreprise et ses membres. Une nuance fut introduite avec « l'action science » (Argyris, 1985 – réf. complète non-renseignée, ndr) [...]. Les connaissances contextuelles sont produites selon un raisonnement de type inductif, et non déduite 'a priori' de théories normatives générales, pour stimuler l'action individuelle et collective. Là où « l'action science » aide à transformer l'entreprise à partir de sa propre réflexion sur elle-même, selon un processus de changement participatif, dans « l'action research », le chercheur formule une alternative et développe un chemin pour passer de l'existant à l'alternative proposée.*

p. 78 : *L'étude ou la recherche clinique : un cas particulier de recherche action ? [...] La méthode clinique, qui consiste à observer une ou plusieurs organisations sur la durée [...] s'apparente à la recherche-action (Avenier, 1989). Selon [Girin (1986)] elle se situe entre les techniques objectivantes*

d'observation (ex. : enquête par questionnaire fermés) et l'observation participante où le chercheur joue un rôle organisationnel [...].

⇒ HM : La recherche clinique s'apparente à la recherche longitudinale.

p. 79 : La recherche-intervention est une méthode 'interactive' (entre le chercheur et son terrain) à visée 'transformative' (Savall, 1977, 1979 [...]). [...] C'est un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissance et changement (Plane 1997, [1994, ndr]). [...] L'Américain F.W. Taylor fut probablement le premier intervenant-chercheur en management, suivi par le français H. Fayol [...].

p. 355 : Recherche-intervention ou recherche-expérimentation. Ces deux termes, à peu près synonymes, caractérisent des pratiques de recherche qui couplent et alternent la recherche en entreprise ('in vivo') et le « laboratoire » ('in vitro'). À partir d'une formulation itérative d'hypothèses, le chercheur-intervenant co-produit un résultat pour l'entreprise, tout en conceptualisant. Dans le concept de recherche-intervention, il y a une volonté délibérée du chercheur de 'transformer' l'objet observé 'pour mieux le connaître [...] et, symétriquement, une volonté concomitante de l'entreprise de mettre en œuvre un processus de changement [...]. L'honnêteté intellectuelle du chercheur le conduit à exprimer des hypothèses sur son objet de recherche 'avant' d'aller sur le terrain, mais aussi à remettre en cause ses idées préétablies [...] si, au cours ou à l'issue de sa recherche-intervention, les résultats ne coïncident pas avec ses hypothèses. [...] Dans une recherche-intervention [sont évalués] : d'une part [...] des effets recherchés par l'organisation (information 'contextuelles'), d'autre part [...] des connaissances 'génériques', utilisables en dehors du contexte précis de l'entreprise considérée. [...] Une recherche-intervention vise toujours deux types de résultats : l'amélioration des performances de l'entreprise [...], et la formulation de connaissances contribuant au progrès scientifique de la collectivité. L'objectif d'une recherche-intervention est toujours dual : à la fois scientifique et académique, et pragmatique ou praxéologique.

p. 80 : L'observation participante et non participante. Cette stratégie d'accès aux données sur le terrain recoupe les méthodes de recherche précédemment développées. [...] Deux formes d'observation : - l'observation non participante : le chercheur vise, ou prétend viser, la neutralité de sa position sur le terrain [...]. Le chercheur peut même [...] s'introduire incognito dans l'organisation [...]; - l'observation participante : le chercheur participe aux activités courantes et à la vie de l'entreprise [...].

⇒ HM : Pour Yin (in Dumez), la recherche qualitative correspond « l'étude de cas ». « l'objectivité de cette recherche repose sur de 'multiple sources of evidence'. On en compte traditionnellement six : 'Direct observations, Interviews, Archivals records (les notes prises par le chercheur), Documents, Participants-observation, Physical artifacts (e.g. computer downloads of employees' work)' ».

⇒ HM : Notre méthode de recherche a été essentiellement qualitative. Nous avons eu recours à nos archives de mini-cas pour lesquels nous étions participants observateurs. Nous avons également réalisé deux brèves recherches expérimentations avec des accompagnements individualisés pour lesquels nous étions observateurs participants.

p. 81 : Comment traiter des données collectées qualitatives, c'est dire des données correspondant à des variables mesurées sur des échelles nominales [(de noms)] ou ordinales 'non' métriques [(d'ordre, classement, rang)], contrairement aux données quantitatives collectées avec des échelles d'intervalle [(scalées)] et de proportion [(ratio)] ? Les méthodes utilisées concrètement par les chercheurs ne sont pas toujours explicitées [...].

⇒ HM : Nous tentons d'explicitier nos méthodes utilisées concrètement pour la collecte et l'analyse des données qualitatives.

p. 81 : Les méthodes qualitatives 'inductives' : le chercheur collecte des données de terrain pour faire émerger des concepts représentatifs du phénomène étudié, et opère ensuite un « codage » de ces données. Glaser et Strauss (1967) proposent un « codage ouvert » [...]. Miles et Huberman (1991 – réf. complète non renseignée) suggèrent différentes tactiques [...]. Les méthodes qualitatives

'déductives' : le chercheur établit 'a priori' une liste de concepts [...] à partir d'une analyse de la littérature. Ensuite, le chercheur collecte des données qualitatives par entretien ou questionnaire pour « mesurer » les variables et vérifier les hypothèses.

⇒ HM : Contrairement à Savall, Berard classe Miles et Huberman dans les méthodes qualitatives déductives.

p. 104-105 : Les méthodes de recherche 'qualitatives' sont davantage utilisées dans une recherche « compréhensive », en adoptant une stratégie d'accès au réel par des données le plus souvent primaires, c'est-à-dire de première main, collectées par le chercheur lui-même sur son terrain. Les méthodes qualitatives sont mieux appropriées à l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux. Elles sont réputées plus fécondes pour produire de nouveaux concepts, de nouvelles théories. Par contre on leur oppose leur caractère faiblement reproductible dès lors que les cas étudiés sont fortement contextualisés. Les méthodes de recherche 'quantitatives' sont particulièrement utilisées pour étudier les relations entre un nombre limité de variables sur un grand échantillon. Les données collectées peuvent être primaires, en recourant à l'usage de questionnaires, ou secondaires, en utilisant des bases de données quantifiées disponibles ou des résultats de sondage. Les méthodes de traitement de données quantitatives supposent le recours à des raisonnements mathématiques [...]. Une recherche qualitative n'est pas nécessairement inductive, de même qu'une recherche quantitative ne suit pas nécessairement un raisonnement déductif.

⇒ +/-HM : Une méthode qualitative cherche à décrire (le quoi, le comment, l'effet), expliquer (le pourquoi, la cause) et comprendre (le pour-quoi, le moyen et le but). Une méthode quantitative cherche à mesurer (le combien de) la description, l'explication et la compréhension.

p. 333-335 : Comment donner du sens, progressivement, aux informations, sans les dénaturer, jusqu'à aboutir à des connaissances réputées validées ? [Par] un processus de traitement en deux étapes [ :] 'l'effet-miroir' et 'l'avis d'expert', qui constituent deux techniques opératoires du principe d'intersubjectivité contradictoire et de celui d'interactivité cognitive. [...] L'effet-miroir est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, invalidation, un enrichissement ou un nuancement. L'effet-miroir est une image transactionnelle de l'objet de recherche. [...] L'avis d'expert, élaboré après l'effet-miroir, désigne l'interprétation par le chercheur de l'image obtenue : il s'agit d'une analyse « au second degré » [...]. L'effet-miroir est élaboré en appliquant aux prises de notes des entretiens et observations [...] un traitement consistant à recenser les principales phrases exprimées par les acteurs, dénommées 'phrases témoins', puis à les classer dans des 'thèmes' et 'sous-thèmes' [...]. Ensuite, au sein de chaque sous-thème, les phrases témoins sont regroupées par proximité sémantique et le chercheur formule des idées-clés qui synthétisent ces phrases témoins. Au sein de chaque sous-thème, plusieurs idées-clés sont formulées [...] qui sont souvent partiellement contradictoires, compte tenu des points de vue variés et de la multiplicité des acteurs.

⇒ HM : Nous avons eu recours à la technique de l'effet-miroir lors de nos recherches expérimentations (accompagnements individualisés).

p. 337 : Figure 76. 4 étapes. 1. Extraction des phrases-témoins. 2. Classement des phrases témoins par sous-thèmes regroupées par thèmes. 3. Formulation d'idées-clés. 4. Calcul des fréquences d'expression des idées-clés.

p. 341 : L'effet-miroir produit un matériau de connaissances « semi-brutes » [...]. La valeur ajoutée [...] est une classification obtenue par l'imputation des phrases-témoins dans les thèmes et sous-thèmes, et la formulation d'idées-clés, première forme d'interprétation provisoire [...]. L'effet-miroir se [construit] sur la base du « dit » (expression des acteurs interviewés) [...].

P 341, 342 : L'avis d'expert constitue l'interprétation par excellence du chercheur sur la situation étudiée [...]. Il permet au chercheur d'explicitier sa propre représentation de ce que les acteurs de l'organisation ne veulent pas, ne savent pas ou n'osent pas exprimer. [...] L'avis d'expert est construit en deux séquences : la hiérarchisation de l'effet-miroir tout d'abord, puis l'expression par le

*chercheur du non-dit des acteurs. La hiérarchisation de l'effet-miroir [ :] il s'agit d'identifier quelques idées-forces synthétisant les idées-clés formulées dans l'effet-miroir. Les critères pertinents pour sélectionner et filtrer l'effet-miroir sont : - 'la fréquence' d'expression [des idées-clés] ; - 'l'importance' dans le temps et l'espace des phénomènes détectés et de leurs conséquences [...] ; - le degré de convergence-spécificités [(divergence, ndr)] de l'expression [...]. C'est un procédé de 'condensation' des informations qualitatives [...]. L'expression par le chercheur du non-dit des acteurs [...] a pour objectif de formuler en quelques idées-forces les éléments de connaissance non clairement exprimés par les acteurs, mais néanmoins perçus par le chercheur [ :] les dadas, tabous et contentieux qui biaisent ou faussent l'interprétation des informations recueillies dans les entretiens [...]. Le chercheur s'appuie [...] sur de multiples sources de captage de signaux faibles [...] : observation directe, [...] contacts [...] informels, réactions lors des présentations de l'effet-miroir.*

*p. 347 : La technique consistant à dissocier clairement l'effet-miroir et l'avis d'expert permet une plus grande traçabilité [...]. L'avis d'expert exprimé par le chercheur constitue alors son interprétation des phénomènes étudiés, en sublimant le discours des acteurs.*

⇒ HM : Nous avons eu recours partiellement à la technique de l'avis d'expert que nous donnons dans cette thèse, mais que nous n'avons pas donné lors de nos accompagnements individualisés.

*p. 128, 129 : L'entreprise, terrain et laboratoire : l'alternance conceptualisation-expérimentation. Figure 23. Processus heuristique d'alternance laboratoire-terrain. Réflexion formulation Hypothèses provisoires. Observation scientifique de l'objet (de recherche).*

⇒ Hp : « Le processus heuristique » est une « alternance de conceptualisation-expérimentation ». Le processus heuristique est aussi défini comme l'intuition, la sélection de solutions ou espaces de solutions par analogie avec une autre situation, expérience vécue, expertise acquise (cf. Klein, Simon).

Citation de Savall et Zardet (2005b) :

*Les citoyens, consommateurs, producteurs et salariés expriment un besoin croissant de normes. Les institutions publiques et privées accroissent de plus en plus leur offre concurrentielle de normes dans l'environnement économique et social. Or, les normes ne sont pas seulement de saines règles du jeu, facteur d'équité, elles ont une face cachée : barrières à l'entrée dans le jeu concurrentiel public et privé, et pratiques d'ingérence, voire d'espionnage. La tétranormalisation désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires : échanges commerciaux (OMC...), conditions sociales (OIT...), sécurité comptable et financière (IASB, IFRS...), qualité et environnement (ISO...).*

⇒ Hp : La « tétranormalisation » est un élément cause et/ou symptôme de la complexification de l'environnement.

Citation de Savall, Zardet et Bonnet (2008) :

*p. 24 : On peut citer six principaux outils de management socio-économique : le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes [(PASINTEX) à 3 ou 5 ans...] ; le Plan d'Actions Prioritaires [(PAP) semestriel...] ; la Grille de Compétences [pour identifier les besoins de formation...] ; la Gestion du Temps [pour planifier et programmer les activités de la direction et des cadres...] ; le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique [composés d'indicateurs pour mesurer les résultats...] ; le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable [pour négocier les efforts nécessaires entre la direction, l'encadrement et le personnel...].*

⇒ HP : Les outils de management socio-économiques sont des instruments scientifico-opératifs, des cadres intégrateurs actionnables, des modèles-outils pratiques... Notre modèle-outil s'inscrit dans cette lignée d'instruments que nous qualifions de 'scientifico-opératifs', qui servent à améliorer le pilotage et le fonctionnement de l'organisation, pour in fine en accroître les performances (visibles et cachées). En l'occurrence, notre modèle-outil sert à améliorer le

pilotage et le fonctionnement du processus de décision. Ces instruments sont scientifiques et opératifs car ils sont construits par des chercheurs pour des praticiens. Ils ont une valeur théorique (modèle) et une valeur pratique « actionnable » (outil) (cf. Argyris pour le qualificatif « d'actionnable » signifiant 'compris' et 'utilisable' par les praticiens).

Citations de Savall et Zardet (2010) :

Nb : Des idées identiques mais moins détaillées que dans Savall et Zardet (2010), figurent dans : Savall, Zardet et Bonnet (2008), Savall, Zardet et Bonnet (2009, p.435-442), Kubr (1978, 1998, p. 783-801).

*p. 8 : 1973 marque l'origine des travaux consacrés à l'analyse socio-économique des organisations. Note : Cf. Henri Savall, Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, 1<sup>re</sup> édition, Dunod, 1975, 213 p. ; 2<sup>e</sup> édition : Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, Dunod, 1977 ; réédition augmentée, Economica, 1989, 275 p.*

⇒ HD : L'origine des coûts cachés remonte à 1973.

*p. 37- : Le plan d'actions prioritaires (PAP) et le plan d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX). [...] le PASINTEX se décline ensuite en différents PAP : société puis par unité, qui seront ensuite prolongés par le CAPN (Contrat d'Activité Périodiquement Négociable) de tous les individus. Exemple de PASINTEX [ :]. Colonne Objectifs Stratégiques ; Colonnes Année N, N+1, N+2, N+3, N+4 ; Sous-Colonne 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> Semestre pour chaque année. Les éléments du Plan d'Actions Prioritaires – Tableau Synoptique de démultiplication des objectifs stratégiques : Colonne Axe Stratégique, Colonne Objectifs Prioritaires, Colonne Actions Prioritaires (principe de stimulation) ; Colonne Divisions ou Départements ou Services Concernés (porteurs des actions) (principe de décentralisation), Colonne Planning prévisionnel de l'année (mois par mois) (principe de synchronisation), Colonne Observations (principes de vigilance).*

*p. 85 : Le tableau de bord de pilotage stratégique repose sur la notion d'indicateur [...] Un indicateur est la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la propriété d'être particulièrement significatives [...]. Le tableau de bord est un système composé d'indicateurs [...] L'indicateur constitue [...] un clignotant, appelant un acte décisif, lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif.*

⇒ HP : Notre modèle-outil est un « tableau de bord de pilotage stratégique » dans la mesure où il est constitué « d'indicateurs » de Stratégies de Décision (Injonctions-Questions Clés) « particulièrement significatives », pour « piloter » le processus de décision. Cependant, les Stratégies de Décision de notre modèle-outil tel qu'il est conçu à ce jour, ne sont pas des « clignotants » qui s'allument lorsqu'un écart est enregistré. Les Stratégies de Décision sont des options, possibilités, repères... que le décideur peut utiliser au choix. C'est pourquoi nous préférons l'appellation de modèle-outil, d'instrument 'scientifico-opératif' ou encore de théorie actionnable, plutôt que l'appellation de tableau de bord.

*p. 86. : Tous les acteurs de l'entreprise réalisent des actes décisifs. À ce titre ils utilisent tous des indicateurs, même s'ils sont informels ou peu structurés pour prendre des décisions et agir.*

⇒ Hp/P : Notre champ et nos Terrains de recherche (archives ou test) concernent les décideurs au sens large de dirigeant, manager, encadrant... mais pas aussi large que « tous les acteurs de l'entreprise [qui pourtant] réalisent des actes décisifs ». Notre modèle-outil est d'abord destiné à ces décideurs, dirigeants, managers, encadrants qui peuvent l'utiliser seuls ou en équipe lors de réunions, pour piloter leurs processus de décision (les aider à résoudre leurs problèmes). Cependant, « tous les acteurs de l'entreprise » qui éventuellement y aurait accès et s'y intéresseraient, devraient trouver une utilité à notre modèle-outil.

*p.123-125 : Nous avons défini les 'coûts cachés' comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotées une entreprise, tels que budget, compte de résultat, comptabilité analytique, tableaux de bord. Par symétrie, les coûts visibles désignent toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans ces mêmes systèmes d'information. Un coût est dit visible lorsqu'il a trois*

*caractéristiques : une dénomination consacrée (ex. : charges de personnel), une mesure (montant des salaires et des charges sociales) et un système de surveillance. [...] L'expression « coût cachés » doit être considérée comme un raccourci de l'expression coût-performance caché, en ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance, et la réduction d'une performance un coût. [...] Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements [...] qui perturbent constamment la vie de l'entreprise. Ces dysfonctionnements constituent des anomalies ou des difficultés de fonctionnement. Ils empêchent l'entreprise de réaliser pleinement ses objectifs et d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficiente. Il s'en suit un gaspillage de ressources. L'incidence économique de ces dysfonctionnements doit être évaluée. [...] Les dysfonctionnements sont corrigés par une régulation : c'est la façon dont l'organisation réagit au problème (dysfonctionnement) rencontré.*

⇒ HD : Les « coûts cachés » sont des pertes ou manques à gagner consécutifs à des « dysfonctionnements » et à leurs « régulations » (ou non-régulations), dont les dirigeants n'ont pas pris conscience ou la mesure. Tout « dysfonctionnement » entraîne un « coût visible ou caché ». Donc, les « dysfonctionnements » du processus de décision entraînent des « coûts visibles ou cachés ».

*p. 167-177 : L'origine des coûts cachés. Comment expliquer les dysfonctionnements et les coûts cachés qu'ils engendrent ? Si l'on réfère aux doctrines existantes dans le domaine des sciences sociales, deux courants majeurs dominent alors : les approches structuraliste et comportementaliste (ou « behavioriste »). [...] Nous avons construit une théorie explicative des dysfonctionnements [vs. orthofonctionnement] des entreprises : 'les structures et comportements', placés en interaction. [...] Le concept de structures y est défini dans une vision élargie, par rapport à son acception classique [...]. Les structures se caractérisent par leur 'stabilité' et par leur 'prégnance'. [...] Les structures ont donc un certain degré 'd'inertie' [...]. L'effet dit « 'structurant' » consiste dans le fait que certains éléments ('structurels') exercent un certain conditionnement sur les comportements. Les structures [...] peuvent être regroupés en cinq catégories : structures physiques [(espace, volume, ambiance physique, configuration des lieux)], technologiques [(équipements simples, mécanisés, automatisés, sophistiqués, complexifiés ; lourds, légers ; nouveauté, vétusté, ancienneté ; adaptabilité)], organisationnelles [(organigramme, sociogramme, division du travail, méthodes opératoires, horaires et rythmes de travail, procédures, système et circuit d'information et communication, relations fonctionnelles, répartitions des tâches et responsabilités, qualités des relations, dimension affective, tensions et régulations des tensions)], démographiques [(professions, niveaux hiérarchiques, pyramide des âges, ancienneté, sexe, formation initiale, continue, qualification, expérience)], mentales [(mentalités, styles de gestion, conceptions socio-culturelles dominantes, idéologie, état d'esprit, ambiance de travail, micro-climats, attitudes)]. [...] Les comportements sont les manifestations de l'homme 'effectivement observées' et qui ont une incidence sur son environnement physique et social. Les comportements se distinguent des attitudes, qui constituent plutôt un potentiel de comportement ou encore des éléments relativement stables de la personnalité [,] des éléments de la structure psychologique de l'individu. Les comportements se trouvent en aval de l'ensemble des structures, y compris des attitudes. Ils se caractérisent par leur nature 'conjuncturelle' et leur relative 'instabilité'. Un même individu peut obéir à cinq logiques de comportements [...] : 'individuelle' [...] ; 'de groupe d'activité' [...] ; 'catégorielle' [...] ; 'de groupe d'affinité', voire de 'groupe de pression' [...] ; collective [...]. La frontière entre structures et comportements. Certains comportements ont [...] des propriétés proches de celles des structures : relative stabilité et influence sur d'autres comportements. [Ils] sont liés à [...] de véritables algorithmes de comportement [...]. Des comportements individuels ou collectifs qui se perpétuent peuvent acquérir progressivement toutes les propriétés fondamentales des structures [...]. Le mouvement de conversion de certains comportements en structures crée un référentiel collectif issu de notions telles que le précédent, la jurisprudence, les coutumes et les pratiques usuelles dans les unités, qui acquièrent force de règles. [...] Nous utilisons parfois l'expression « complicité*

*inconsciente des acteurs » pour signaler le fait qu'un dysfonctionnement, surtout lorsqu'il est répété, est rarement de la responsabilité d'un seul individu, contrairement à une certaine idéologie dominante issue des théories et des pratiques du management classique fayollo-taylorien. [...] Si l'on veut agir sur le niveau des coûts cachés, cela suppose des actions sur les comportements individuels et surtout collectifs, et sur les structures mentales. [...] Les coûts cachés résultent d'une interaction permanente et complexes entre les structures de l'entreprise et les comportements humains, laquelle créent à la fois l'orthofonctionnement et les dysfonctionnements. [...] L'origine profonde des coûts cachés réside dans cette liaison [...].*

⇒ Hp/HD : Les Stratégies de Décision sont des structures mentales comprenant les attitudes. Les structures mentales de Savall sont équivalentes aux valeurs directrices et stratégies d'actions de Schön.

⇒ HD : Les structures mentales créent le plus de coûts cachés car elles sont au carrefour des structures et des comportements.

*p.190 : « Les évaluations de coûts cachés [...] montrent clairement l'imbrication des conditions de vie professionnelle du personnel et du niveau de coûts cachés de l'entreprise, affectant ses performances économiques. [...] Le concept de performance sociale (dénommé à une époque « conditions de vie au travail » dans notre modèle d'analyse) se décompose en six éléments, ou domaines : les conditions de travail [...] ; l'organisation du travail [...] ; la communication-coordination-concertation [...] ; la gestion du temps [...] ; la formation intégrée [...] ; la mise en œuvre stratégique... ».*

*p. 271 : Nomenclature générale des thèmes [(domaines, « territoires »)] et des sous-thèmes de dysfonctionnements : Six Thèmes [composés au total d'une quarantaine de :] Sous-thèmes :*

*1. Conditions de travail : Matériel et fournitures, Aménagement et agencement des locaux, Nuisances, Charge physiques de travail, Sécurité, Horaires de travail, Ambiance de travail ;*

*2. Organisation du travail : Répartition des tâches, des missions, des fonctions, Intérêt du Travail, Charge de travail, Autonomie dans le travail, Règles et procédures, Organigramme, Régulation de l'absentéisme ;*

*3. Gestion du Temps : Respect des délais, Tâches mal assumées, Planification, programmation des activités, Facteurs perturbateurs de la gestion du temps ;*

*4. Communication-Coordination-Concertation : 3C horizontale, 3C verticale, Transmission des informations, Relations avec les services environnants, 3C au niveau de l'équipe de Direction, 3C entre maison-mère et filiale, 3C interne au service, Dispositifs de 3C, 3C entre élus et fonctionnaires, 3C entre réseau et siège ;*

*5. Formation intégrée : Adéquation formation-emploi, Dispositifs de formation, Compétences disponibles, Besoins de formation, Formation et changement technique ;*

*6. Mise en œuvre stratégique : Orientations stratégiques, Auteurs de la stratégie, Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique, Système d'information, Gestion du personnel, Outil de la mise en œuvre stratégique, Mode de management, Moyens de la mise en œuvre stratégique.*

⇒ HD/S : Les « dysfonctionnements » du processus de décisions sont classables dans le thème « Formation intégrée » et le sous-thème « Compétences disponibles » car le dirigeant et les membres de l'organisation manquent de compétences en matière de prise de décision.

*p. 18-19, 125-127 : L'ensemble des dysfonctionnements élémentaires, c'est-à-dire les perturbations concrètes ou anomalies de fonctionnement, ont été regroupés en cinq 'indicateurs' considérés comme des familles de dysfonctionnements :- l'absentéisme, - les accidents du travail, - la rotation du personnel, - la non qualité ou défauts de qualité, - les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe.*

*La régulation des dysfonctionnements sont regroupées selon deux types d'activité : activités humaines et consommations de produits (biens ou services). Cette classification est ensuite répercutée au stade de l'évaluation des coûts cachés, qui ont six 'composants' :*

- les quantités de consommation de produits sont évaluées financièrement à partir des prix effectivement supportés par l'entreprise : ce premier composant est dénommé 'surconsommations' [(composante N°3 dans le Modèle général de calcul des coûts cachés, surconsommation : quantité de produits consommés en plus pour réguler le dysfonctionnement)] ;

- les activités humaines de régulation, exprimées en unités de temps (heure, minute...) sont traduites en euros. On valorise les temps humains à la contribution horaire à la marge sur coûts variables pour ce qu'on dénomme, d'une part, les 'surtemps' [(composante N°2, surtemps : temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement)], et d'autre part, la 'non-production' [(composantes N°4, non production : perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement)]. Les surtemps correspondent à des activités de régulation (téléphoner, former un intérimaire...), alors que la non-production, mesurée elle aussi en temps humain, est une absence d'activité, ou un arrêt de travail engendré par un dysfonctionnement : panne de machine, rupture de stock, accident... On valorise les temps humains en écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer ; on dénomme ces composants des 'sursalaires' [(composantes N°1, sursalaire : temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée)]. On calcule sous la dénomination 'non-crédation de potentiel' [(composantes N°5, non création de potentiel stratégique : performance retardées à cause de dysfonctionnements actuels)] le coût en temps humain des actions d'investissement immatériel que l'entreprise ne peut réaliser au cours d'une période donnée, parce que ses acteurs ont été accaparés par la régulation des dysfonctionnements et n'ont pas pu dégager un temps suffisant pour certaines actions à plus long terme : des objectifs de la mise en œuvre stratégique négligés pendant la période considérée. En effet, un retard d'investissement immatériel peut compromettre la rentabilité, voire la survie de l'entreprise : c'est donc bien un coût caché stratégique. Seuls les quatre premiers composants ont un impact direct sur le compte de résultat de l'exercice en cours, tandis que la non-crédation de potentiel a une incidence sur les résultats des exercices ultérieurs, principalement.

- Le dernier composant de coûts cachés regroupe les risques provoqués par les dysfonctionnements. [...] ils expriment une source de contre-performances assimilables à des coûts cachés, dans la mesure où ils provoquent des rétentions de performances. Ainsi en est-il lorsque la perception de risques empêche de prendre des décisions ou d'entreprendre des activités qui amélioreraient soit la rentabilité de la période, soit la création de potentiel.

En résumé, le modèle d'évaluation des coûts cachés consiste à associer à chacun des cinq indicateurs de dysfonctionnements [(dans un tableau en entrée verticale)] les six composants de coûts cachés [(en entrée horizontale)] correspondant aux régulations effectivement mise en œuvre par l'entreprise.

⇒ HD : Les dysfonctionnements du processus de décision diminuent :

. l'Utilité Espérée de la Décision (potentiel des solutions trouvées et choisies avant mise en œuvre) ; ainsi que...

. le Retour Sur investissement du Processus de Décision (Temps, Argent, Énergie humaine psychique et physique investis dans le processus de décision ÷ Utilité Espérée de la Décision).

« L'énergie humaine » 'psychophysique' (cf. Argyris, March) se distingue de la ressource temps et argent, car une activité peut-être faiblement chronophage mais fortement énergétivore. La ressource temps et argent peuvent ne pas être distinguées car toute ressource s'achète (Savall transforme d'ailleurs le temps perdu en argent pour calculer les « coûts cachés ») : la ressource temps correspond plutôt aux ressources humaines (facteur travail) et la ressource argent aux autres ressources (facteur capital).

p. 18-19 : Les coûts cachés comprennent six composants. Les trois premiers constituent des charges que l'entreprise pourrait éviter, du moins partiellement, si son niveau de dysfonctionnement était moins élevé : il s'agit des sursalaires, [...] surtemps, ou encore des surconsommations [...]. Le quatrième [...] ne constitue pas vraiment une charge mais plutôt un non-produit ou une perte de recette de production, [...] des occasions perdues de réaliser et de vendre un produit (coût d'opportunité). De même, le cinquième composant représente la valeur des investissements, notamment immatériels, que l'entreprise aurait pu

*générer et autofinancer (coût d'opportunité de la non création de potentiel stratégique). Le sixième composant signale les risques que subit l'entreprise du fait de certains dysfonctionnements ou du niveau général excessif de l'ensemble des dysfonctionnements.*

*p. 126-127, 129 : Les coûts cachés [...] sont scindés en deux catégories :*

*- les coûts cachés incorporés dans les coûts visibles [(coûts historiques – concept économique, surcharges – concept comptable : sur-salaires, sur-temps, sur-consommations)] ;*

*- les coûts cachés non compris [(non incorporés)] dans les coûts visibles [(coûts d'opportunité – concept économique, non-produits – concept comptable)].*

*Les coûts cachés 'incorporés' dans les coûts visibles regroupent les coûts qui sont dilués dans les différentes lignes de coûts des systèmes d'information existants. Ainsi, le coût de l'absentéisme comprend la rémunération des intérimaires embauchés pour occuper les postes des absents, dépense qui se retrouve en « personnel extérieur à l'entreprise » dans le compte de résultat. Les coûts cachés compris dans les coûts visibles sont donc des coûts effectifs, dénommés 'coûts historiques', correspondant à des débours réel [(surcharges)] pour l'entreprise et qui s'inscrivent au débit du compte de résultat. Les coûts cachés 'non compris' dans les coûts visibles sont représentés par l'absence de production résultant des dysfonctionnements, c'est-à-dire par les temps rémunérés qui ne se traduisent pas par un produit ou un semi-produit, par exemple : - absence du titulaire du poste ou de la fonction [(entraînant une diminution de qualité, rendement ou productivité – ndr)] ; - défauts de qualité [réduisant] la production vendable [...]. Cette catégorie de coûts est donc une réduction de la performance financière (produit) attendue dans les prévisions de vente. Il s'agit donc là de coûts virtuels, ou coûts d'opportunité, correspondant à une sous-activité. Il s'agit d'un manque à gagner de chiffre d'affaires réalisable. La prise en compte de cette catégorie de coûts dans l'évaluation des coûts cachés repose sur le postulat que la 'fraction de production ainsi perdue pourrait être vendue si ces temps de non-production diminuaient ou disparaissaient'.*

⇒ HD : Des coûts cachés sont compris dans le compte de résultat, d'autres non.

*p.27 : L'efficacité de l'entreprise repose sur trois facteurs fondamentaux : son 'SIOFHIS', ses pratiques de 'synchronisation' et de 'toiletage'. Le concept de SIOFHIS [(Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes)] qui résume la théorie est le fédérateur, l'agent de la synchronisation des actions qui s'avère être la source fondamentale de l'efficacité et de la performance des entreprises. Le toiletage constitue une seconde source d'efficacité et de performance. Il désigne l'examen et la révision périodiques des objectifs, des actions prioritaires, des procédures, ou encore de l'organisation de l'entreprise. Suivant les besoins et la nature des problèmes, le toiletage s'effectue selon des périodicités qui vont de la semaine au semestre. Il est indispensable car toute entreprise est affectée par des phénomènes de « pollution » : pertes de réflexes humains, perturbations de l'environnement, changement de stratégie de l'entreprise...*

⇒ HN : les objectifs fixés doivent faire l'objet d'un « toiletage » régulier : ils doivent être revus et éventuellement corrigés, au maximum toutes les semaines et au minimum tous les semestres. L'objectif du toiletage des objectifs est de maintenir une cohérence d'ensemble, quels que soient les changements passés ou à venir, voulus ou imposés ; entre les objectifs de l'entreprise, les objectifs des personnes et les opportunités ou contraintes de l'environnement.

⇒ HS : toiletter ; calculer les coûts visibles et cachés ; social ; économique ; tableau de bord de pilotage ; outil ; plan d'actions ; interne ou externe ; court ou long terme ; thèmes, sous-thèmes de dysfonctionnement ou indicateurs de dysfonctionnement ou activités de régulation de dysfonctionnements.

Citation de Savall, Péron, Zardet, Bonnet (2015) :

*4<sup>ème</sup> de couverture : Le concept proposé de Capitalisme Socialement Responsable est fondé sur l'esprit d'entreprise, favorise les comportements exemplaires, à la fois efficaces, efficients et éthiques [...].*

*p. 14 : C'est ainsi qu'en sortant du cadre spécifique de l'entreprise nous avons pu établir qu'il existait [...] différents niveaux territoriaux [...] : infra-micro ou microscopique (l'intérieur d'une organisation), micro (une entreprise : l'interface de son environnement), méso (un secteur, un*

marché), macro (un métier), mégascopique (une région du monde composée de différents pays), gigascopique (l'espace de la mondialisation) (Savall & Zardet, 2005b, p. 7).

p. 162 : L'environnement tétranormalisé, c'est-à-dire la prolifération de normes contradictoires [...]. La tétranormalisation désigne quatre grands pôles de normes qui harcèlent quotidiennement les organisations, la norme devant être comprise au sens large de règle du jeu économique [...]. Les normes relèves : du commerce et des échanges (ex. OMC), de la finance et comptabilité (ex. : IAS) – IFRS), des relations sociales (OIT) ou encore du triptyque qualité – sécurité – environnement (ex. : ISO).

⇒ Hp : La « tétranormalisation » est « la prolifération de normes contradictoires ».

### **SELZNICK Philip [Leadership]**

Citation de Desreumaux (2009) concernant Selznick :

*L'organisation comme institution [(environnement, changement)]. [...] Selznick est souvent cité pour sa célèbre étude de la Tennessee Valley Authority publiée en 1949 [...] qui met en évidence le fait que les organisations ne sont pas nécessairement ce qu'elles semblent être. [Il existe un] phénomène de déplacement des buts. [...] Selznick montre que le comportement quotidien des groupes se focalise sur les problèmes spécifiques et les buts immédiats [...]. Ces activités se substituent d'autant plus facilement aux buts « professés » de l'organisation que ceux-ci n'expriment que des idées abstraites, ne désignant aucun comportement concret. Par ailleurs, si les buts « professés » requièrent des actions qui entrent en conflit avec ce qu'exige le fonctionnement quotidien, ils tendent le plus souvent à être ignorés. [...] Selznick pose trois hypothèses [...] : toute organisation crée une structure informelle ; dans toute organisation, les buts sont modifiés (abandonnés, détournés, élaborés) ; ce processus de modification est le fait de la structure informelle. [...] Il existe des] hiatus qui se manifestent entre les buts officiels ou professés et les exigences de l'action quotidienne [...]. [Le] phénomène de déplacement [(glissement, ndr)] des buts [qui finit par compromettre l'organisation, est relié] aux jeux politiques internes à l'organisation et aux comportements de ses leaders, qui tendent à agir au bénéfice de leurs propres intérêts et à travailler de façon à préserver et reproduire leur propre pouvoir.*

⇒ HD : Les idées de Selznick : « le hiatus entre les buts officiels ou professés et [...] l'action quotidienne », « le déplacement des buts qui finit par compromettre l'organisation », « les jeux politiques », « la structure informelle » ; correspondent aux idées d'Argyris à propos des « théories professées et théories d'usages » ou des « routines défensives ». Pourtant, Argyris ne cite pas Selznick dans ses deux plus célèbres ouvrages (1995, 2003 et 1996, 2002).

*[...Selznick montre] que les organisations [...] peuvent avoir une vie propre, indépendamment des désirs de ceux qui les contrôlent ou sont présumés le faire.*

⇒ HN : « Les organisations [qui ont] une vie propre, indépendamment des désirs de ceux qui les contrôlent ou sont présumés le faire » sont victime du syndrome de 'Frankenstein' ou 'Terminator' que nous avons déjà développé par ailleurs (Cf. Argyris). En bref, l'organisation échappe au leader comme la créature de fiction échappe à son créateur.

*L'aspect sans doute le plus significatif de l'institutionnalisation est "l'infusion" par des valeurs au-delà des exigences techniques de l'exécution de la tâche (Selznick, 1957 : 16-17). [...] Ce processus, par lequel l'entreprise se pénètre de certaines, constitue une partie de ce que nous appelons "institutionnalisation". Lorsque cela se produit, la gestion administrative se transforme en leadership institutionnel (Selznick, 1957).*

*[... Les phénomènes sociaux] sont produits dans et à travers le comportement de résolution de problèmes des individus (Selznick, 1996 : 274). Il s'agit d'examiner simultanément comment l'organisation formelle est conçue pour régler des problèmes spécifiques de coordination et comment le processus d'institutionnalisation produit des solutions spontanées et informelles aux nouveaux*

*problèmes, solutions qui finissent par être incorporées (« infusées ») à la structure formelle ou internalisées, comme norme et conventions constitutives de la culture organisationnelle, par les participants.*

⇒ HD : « La primauté de l'actionnaire [(dividendes, valeurs de l'action)] a eu un effet pernicieux sur [...] la rationalité de l'entreprise. [...] Ce qui est rationnel pour [l'actionnaire] ne l'est pas nécessairement pour l'entreprise. ».

⇒ HP : Nous souhaitons que notre modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes soit diffusé et « infusé par des valeurs au-delà des exigences techniques de l'exécution de la tâche ». Autrement dit, nous souhaitons une « institutionnalisation » de notre modèle-outil.

*[...] La responsabilité du dirigeant consiste à accepter l'obligation de donner une direction [...] ; à adapter ses aspirations au caractère de l'organisation [...] ; à transcender la simple survie de l'organisation en veillant à ce que les décisions spécialisées n'affaiblissent pas ou ne rendent pas confuses l'identité distinctive de l'entreprise (Selznick, 1957 : 149). [...] La primauté de l'actionnaire a eu un effet pernicieux sur [...] la rationalité de l'entreprise. Si l'essentiel est le retour pour l'investisseur, en termes de dividendes ou d'accroissement de la valeur de l'action, il est facile de considérer que la rationalité consiste à maximiser ce retour [...] Leur intérêt ne va pas au-delà [...]. Ce qui est rationnel pour eux ne l'est pas nécessairement pour l'entreprise (Selznick, 1992 : 347).*

⇒ HS : structure informelle ; déplacement des buts ; infusion des valeurs ; leadership institutionnel ; primauté du 'dirigeant' ou de l'actionnaire ; problèmes spécifiques ; buts immédiats ; buts professés ; abstrait ou concret ; jeux politiques.

### **SCHEIN Edgar H. [Leadership]**

Citation de Vandangeon-Derumez (2009) concernant ou citant Schein :

*La culture organisationnelle : une vision fonctionnaliste [(culture, changement)]. [...] « L'organisation est une structure sociale complexe qu'il faut étudier en tant que système global pour bien comprendre le comportement individuel de ses membres » (Schein, 1971 : 3). [...] Schein met [...] en évidence un modèle de développement des carrières professionnelles... [...] Schein se penche sur le concept de culture organisationnelle. [...] A travers de ses [...] missions de recherche et de conseil [...], Schein élabore un processus d'intervention qu'il formalise par une démarche de recherche « clinique ». [...] Un] point de départ [...] : l'évolution de la pensée psychologique (et la notion d'ancrage professionnel). [...] Une nouvelle approche de la psychologie pour mieux comprendre les relations entre individus et organisation [...]. Schein classe les problèmes humains au sein des organisations en quatre catégories (Schein, 1965 / 1971) : ceux liés au recrutement, à la sélection, à la formation des hommes, ainsi qu'à leur affectation dans l'organisation ; ceux liés à l'utilisation des ressources humaines (à savoir l'autorité, l'influence, le contrat psychologique liant l'individu à l'organisation) ; ceux liés à l'intégration des membres de l'organisation ; et enfin ceux liés à l'efficacité de l'organisation. [...] Par contrat psychologique il faut entendre l'existence d'une concordance entre ce que pense pouvoir attendre l'individu de l'organisation dans laquelle il travaille et en contrepartie ce qu'il pense lui devoir, avec ce que compte donner l'organisation à l'individu, en échange de ce qu'elle pense recevoir de cet individu.*

⇒ HN : Le « contrat psychologique » et son exécution entre l'individu et l'organisation doit être perçu comme équitable : « il faut entendre l'existence d'une concordance... ». Les parties s'assignent de manière plus ou moins formelle des objectifs qui doivent être perçus comme équitables en plus d'être perçus comme cohérents (nous avons développé cette idée de cohérence par ailleurs, cf. Crozier). Le problème vient surtout du manque de formalisme, de précision et de « toilettage » du contrat, qui peut entraîner des fantasmes, inquiétudes, doutes, déceptions ou frustrations nuisibles à l'organisation et à l'individu. Pour y remédier, Savall propose un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable.

[...] L'intégration des individus ne peut s'effectuer qu'en assurant l'équilibre entre besoins individuels et organisationnels et en limitant la compétition entre groupes. [...] Schein suppose que chaque individu fait preuve d'un ancrage professionnel [ou schéma] dominant correspondant à des traits de caractère (comme les talents ou les compétences) ou des valeurs (comme les croyances, les buts de la vie, etc.) guidant ses choix au cours de sa carrière. [...] Schein identifie huit catégories d'ancrage professionnel (Schein, 1996a, 2006) : « technique / fonctionnel » [...] ; « compétence managériale générale » [...] ; « créativité entrepreneuriale » [...] ; « autonomie / indépendance » [...] ; « stabilité / sécurité » [...] ; « sens du service / dévouement à une cause » [...] ; « challenge pur » [...] ; « style de vie » [...]. Schein développe [...] un modèle de planification et de développement des ressources humaines dans les organisations (HRPD : Human Resource Planning and Development) (1977, 1987b). [...] La culture organisationnelle : une manière de faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne [...]. Schein définit la culture organisationnelle comme : « un ensemble de postulats de base – inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne – qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes » (Schein, 1991 : 9). [...]. Pour Schein, la culture organisationnelle se compose de trois niveaux en interaction : [...] les artefacts et créations [(paroles, écrits, faits et gestes visibles)] les valeurs [partagées (croyances, bases du jugement)] les postulats de base [(hypothèses fondamentales ne pouvant être remis en cause)]. [...] Selon Schein (2004, 225), les cultures organisationnelles prennent leur source dans : [...] les croyances, valeurs et hypothèses des fondateurs des organisations ; les expériences et apprentissages que les membres du groupe peuvent réaliser [...] ; les nouvelles croyances, valeurs et hypothèses apportées par les nouveaux membres et les nouveaux dirigeants.

⇒ HD/E : « La culture organisationnelle [avec ses] postulats de base [...] largement vérifiés [...], perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes » restreint la diversité des Stratégies de Décision.

[...] L'approche « fonctionnaliste » [proposée par Schein] présente la culture organisationnelle comme un ensemble de modes d'action et de pensée, construit dans une situation de travail [ou de résolution de problèmes]. Elle se distingue d'une approche dite « culturaliste », qui présente la culture comme un « système de valeur d'une société [...] (Amblard et al., 1996 : 53). [...] Schein s'intéresse [...] à l'apprentissage, identifiant deux dimensions extrêmes : un apprentissage actionné par l'individu faisant référence à la créativité, l'innovation et un apprentissage actionné par l'organisation accompli par un processus d'enseignement visant à apprendre les compétences, attitudes et valeurs validées par les centres de pouvoir de l'organisation. Si le premier apprentissage traduit la liberté d'explorer [...] pour se forger sa propre opinion, le second traduit un phénomène de « persuasion coercitive ». [...] Schein montre qu'il existe des similitudes entre ce que font des ravisseurs à leurs prisonniers de guerre et ce que nous réalisons tous les jours au sein des familles, des écoles, des organisations publiques ou privées que nous appelons « éducation », « développement » et « socialisation ». [...] Ce qui était perçu par les [prisonniers de guerre] américains [pendant la guerre de Corée] comme une torture psychologique n'était en fait pour les ravisseurs, qu'une façon « normale » d'enseigner les valeurs qu'ils défendaient (Schein, 1996 : 233). [...] Pour Schein la culture résulte d'un processus d'apprentissage en situation de résolution de problèmes. Or, comme le souligne Argyris (1995), les individus développent et renforcent des routines défensives lorsqu'ils doivent faire face à de multiples et difficiles problèmes. Ces routines font obstacle à l'apprentissage aussi bien au niveau des individus et des organisations. [...] Il existe deux situations d'apprentissage (Schein, 1987c) : des situations concrètes de résolution de problèmes (où les individus testent l'effet positif ou négatif d'une solution à un problème donné et conserve cette solution tant qu'elle produit des effets positifs), et des situations de résolution de problèmes où la solution retenue permet avant tout de réduire ou de surmonter l'anxiété liée à la situation elle-même. [...] Il existe chez tout individu une anxiété liée à toute situation d'apprentissage (comme la manipulation

*d'un nouvel outil de gestion) dans la mesure où l'individu se sent temporairement incompetent (Quick et Kets de Vries, 2000). [...] Schein explique en partie ce blocage [d'apprentissage et d'évolution de culture] par l'existence de trois sous communautés professionnelles culturelles [...] : les top-managers, les managers intermédiaires ou exécutants et les opérateurs] (Schein, 1996b). [...] Ces trois communautés sont en conflits d'intérêt [...]. La communauté des top-managers a tendance à se rapprocher de celles des ingénieurs compte tenu de leurs préoccupations financières et de leur volonté de répondre à cette préoccupation par la réduction du facteur humain. [...] Il faudrait être en mesure d'intégrer les points de vue des trois communautés professionnelles afin de développer l'apprentissage (Schein, 1996b). Toutefois, Schein reconnaît qu'il existe, à l'heure actuelle, peu d'organisation ayant réussi cette évolution culturelle.*

- ⇒ HD/P : « Il faudrait être en mesure d'intégrer les points de vue des trois communautés professionnelles [qui sont en conflit d'intérêts] afin de développer l'apprentissage. ». Nous défendons au moins l'idée d'une « utilisation » des contradictions et paradoxes que nous « intégrons » à notre modèle-outil.

*[...] Une démarche clinique. [...] Schein estime intervenir à l'image d'un médecin qui cherche avec l'aide de son patient, et sur la base de symptômes, sa maladie pour y apporter un remède. Cette méthode de recherche s'apparente [...] aux thérapies de groupes ou de la famille, ou encore aux méthodes utilisées par le Tavistock institut, dont il s'inspira très largement lors de ses interventions (Quick et Kets de Vries, 2000).*

*[...]Schein [est] dans un processus de recherche action « fondée sur l'interaction entre l'observateur praticien et les participants observés ». [...]Le chercheur] doit « fournir aux acteurs des éléments susceptibles d'améliorer leur compréhension de la situation et des processus dans lesquels ils se trouvent engagés » (Koenig, 1993 : 12, 13). [...] Schein [s'intéresse] par exemple aux inconsistances [incohérences, dissonances, non-fondements,...] entre artéfacts et valeurs. [...]Selon Schein,] le chercheur interviendra lorsque le client lui demande de faire des commentaires sur la situation sans toutefois révéler trop rapidement ses conclusions afin de ne pas perdre de crédibilité au cas où il se tromperait et pour ne pas provoquer des réactions de défenses de la part du client. [...] A la différence de Schein, Argyris estime que le chercheur doit être direct, dès le départ, à propos de ses intentions et provoquer le débat pour identifier la communication défensive des managers (Edmonson, 1996).*

- ⇒ HA/M : Nous nous intéressons notamment aux « incohérences » ou « dissonances » ressenties et observées.
- ⇒ -HA/M : « A la différence de Schein, Argyris estime que le chercheur doit être direct, dès le départ, à propos de ses intentions et provoquer le débat pour identifier la communication défensive des managers » : nous sommes plus proches d'Argyris que de Schein.
- ⇒ HS : culture organisationnelle ; vision fonctionnaliste ; structure sociale complexe ; système global ; développement des carrières ; recherche clinique, médecin, patient, symptômes, maladie, remède ; thérapies de groupes ou de famille ; recrutement, sélection, formation ; affectation ; utilisation des ressources humaines, autorité, influence, contrat psychologique (individu-organisation) ; concordance, contrepartie, échange, équilibre ; compétition entre groupes (non) ; schéma dominant, traits de caractère, ancrage professionnel ; talent, compétence ; croyance, but de la vie ; technique-fonctionnel ou compétence managériale générale ou créativité entrepreneuriale ou autonomie-indépendance ou stabilité-sécurité ; sens du service-dévouement à une cause ; challenge pur ; style de vie ; Human Resource Planning and Development ; adaptation externe ou intégration interne ; postulats de base ; valide ; artéfacts, créations ou valeurs partagées, croyances ; approche « fonctionnaliste » (construit dans une situation de résolution de problèmes) ou culturaliste » (système de valeur) ; apprentissage actionné par l'individu (innovation, exploration, liberté) ou l'organisation (enseignement, persuasion coercitive) ; anxiété d'apprentissage (individu temporairement incompetent) ; sous communautés culturelles ; conflits d'intérêt ; inconsistances, incohérences, dissonances.

**SCHÖN Donald A. [Apprentissage]**

Citation de Schön (1983) :

*Titre : The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action.*

*Préface : Universities [...] are institutions committed, for the most part, to [...] a view of knowledge that fosters selective inattention to practical competence and professional artistry.*

⇒ Hp : Les universités se détournent de la pratique.

*p. viii-ix : I begin with the assumption that competent practitioners usually know more than they can say. They exhibit a kind of knowing in practice, most of which is tacit. [...] Indeed practitioners themselves often reveal a capacity for reflection on their intuitive knowing in the midst of action and sometimes use this capacity to cope with the unique, uncertain, and conflicted situations of practice.*

*4<sup>ème</sup> de couverture : This unarticulated, largely unexamined process, is the subject of Schön's provocatively original book, an effort to show precisely how "reflection-in-action" works and how this vital creativity might be fostered in future professionals.*

⇒ HE : Les praticiens réfléchissent en agissant : ils ont une « réflexion dans l'action ». « Les praticiens compétents en savent généralement plus qu'ils ne peuvent en dire. Ils présentent une sorte de savoir-faire, dont la majeure partie est tacite. [...] Les praticiens se révèlent souvent capables de réflexion sur leur connaissance intuitive au cours de leur action et parfois utilisent cette capacité pour faire face aux situations uniques, incertaines et conflictuelles de leur pratique. [...] Cette créativité vitale pourrait être favorisée pour l'avenir des professionnels » (tdr). Cette réflexion en action sur la connaissance intuitive peut se résumer par le terme de 'réflexivité'. Ce terme peut avoir une autre signification connexe de 'réflexion sur la réflexion' ou « investigation dans l'investigation » (cf. Argyris et Schön, 1996, 2002 citant Dewey, 1938). C'est-à-dire que dans ce cas, le praticien réfléchit moins à ses pratiques liées à sa fonction, et davantage à ses pratiques liées à sa réflexion, ses intentions, sa façon de résoudre les problèmes, de prendre des décisions ou tout simplement d'apprendre...

*p. 4 : There has been a disposition to blame the professions for their failures and a loss of faith in professional judgment.*

*p. 68 : The practitioner allows himself to experience surprise, puzzlement, or confusion in a situation which he finds uncertain or unique. He reflects on the phenomenon before him, and on the prior understandings which have been implicit in his behaviour. He carries out an experiment which serves to generate both a new understanding of the phenomenon and a change in the situation. [...] When someone reflects in action, he becomes a researcher in the practice context. He is not dependant on the categories of established theory and techniques, but constructs a new theory of the unique case.*

⇒ HE : « Il y a une tendance à blâmer les professionnels pour leurs échecs et une perte de confiance dans leurs jugements. ». La réflexion dans l'action est un remède. « Le praticien s'autorise à expérimenter de la surprise, de la perplexité, ou de la confusion [...]. Il reflète le phénomène devant lui, et la compréhension préalable qui a été implicite dans son comportement. Il mène une expérience qui sert à générer à la fois une nouvelle compréhension du phénomène et un changement dans la situation ».

*p. 280 : Doing and thinking are complementary. Doing extends thinking in the tests, moves, and probes of experimental action, and reflection feeds on doing and its results. Each feeds the other, and each sets the boundary for the other.*

⇒ HP : « Agir et penser sont complémentaires. ».

**SENGE Peter [Apprentissage]**

Citation de Pesqueux (2013) concernant Senge :

p. 5-6 : [...] *La principale question posée par cet ouvrage [(La Cinquième Discipline, 1991)] est liée [...] au « savoir apprendre », car si nous savons maintenant qu'il nous faudrait accepter le changement comme mode de vie personnel et organisationnel, nous ne saurions pas encore comment bien apprendre en groupe. [...] Les disciplines dont la pratique permettra de traiter favorablement les différents obstacles rencontrés par une organisation allant vers l'« intelligence » [sont :] maîtrise de soi, remise en cause des modèles mentaux, création d'une vision partagée, apprentissage en équipe. [...] La pensée systémique, « cinquième discipline », serait non seulement une discipline à part entière de l'apprentissage collectif, mais établirait également une relation [...] avec chacune des autres disciplines de l'apprentissage, comme méta-connaissance [...]. Ce serait parce, depuis notre enfance, on nous apprend à fractionner les problèmes, à diviser le monde en sous-ensembles afin de gérer plus facilement les problèmes complexes que nous deviendrions incapables de voir les conséquences réelles de nos actions, de faire le lien entre le tout et ses parties. [...] La pensée systémique est donc une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité.*

- ⇒ HD : La « maîtrise de soi » est la « discipline » manquante au modèle d'Argyris qui recommande explicitement de ne pas « supprimer les sentiments négatifs » mais qui recommande implicitement (de manière moins évidente) de ne pas toujours « laisser libre cours aux émotions » (Argyris, 1995, 2003, p. 247).
- ⇒ HD/P : La diversité des idées ou des stratégies de décision entrant dans le processus de décision est bénéfique à condition qu'il en sorte « une vision partagée » des finalités au moins, et au mieux des objectifs intermédiaires.
- ⇒ HS : pensée systémique, liaison ou division, séparation, fraction ; maîtrise de soi ; remise en cause des modèles mentaux ; création d'une vision partagée ; apprentissage en équipe ; cinquième discipline ; méta-connaissance.

**SFEZ Lucien [Rationalité]**

Sfez (1976) :

p. 319 : *Chaque système prend une nouvelle valeur en acceptant d'être codé par le système voisin. Une interpénétration des différents systèmes au niveau des significations, telle est la définition du surcode.*

- ⇒ HN : Le « surcode » de Sfez est « l'interpénétration des différents systèmes au niveau des significations », « chaque système [prenant] une nouvelle valeur [en étant] codé par le système voisin ».

p.345 : *S'il y a des transformations et donc des agents de la transformation, ces agents sont limités et définis dans leur action par leur place dans le système ; beaucoup plus que par des qualités intérieures de volonté et de décision personnelle.*

- ⇒ HN : Sfez contredit « l'importance de l'acteur dans le système » de Crozier.

*A cette lumière [de la théorie générale du surcode], la décision apparaît comme un phénomène se produisant dans un système ouvert [...] : là où une information tronquée, traduite, déformée, passe d'un sous-système à un autre. Pour cela il faut un système de lecture de codes, une sorte de système pluridisciplinaire qui n'hésite pas à agir sur plusieurs systèmes de rationalités différents.*

- ⇒ HD : Sfez s'accorde avec deux dimensions de la « rationalité limitée » de Simon : « information tronquée » et « sous-système » de la décision.
- ⇒ HS : Code ; Surcode ; Interpénétration ; Système ; Signification ; Volonté (non).

**STERNBERG Robert J., LINDA A. O'Hara et LUBART Todd I. [Rationalité]**

Citations de Sternberg et al. (2002) :

*Des millions de dollars sont dépensés chaque année pour des programmes de formation à la créativité ou pour des consultants en créativité, souvent avec des résultats très décevants [...]. Il est rare que des programmes [de créativité] donnent lieu à des évaluations précises et chiffrées.*

- ⇒ HD : Il convient de « chiffrer l'évaluation » des performances du processus de décision, incluant la créativité (idem Sternberg et al.), selon les méthodes de comptabilité classiques et la méthode des coûts cachés (cf. Savall).

*[...] Si certains résultats sont décevants, l'une des raisons en est peut-être que la formation est généralement focalisée sur la pensée créative, qui n'est que l'une des six ressources nécessaires [...]. Ces six ressources sont les connaissances, les aptitudes intellectuelles, les styles cognitifs, la motivation, la personnalité et l'environnement.*

- ⇒ -HE/P/A : Les « résultats des programmes formation à la créativité sont décevants » car ; ces programmes « se focalisent sur la créativité » en particulier, au lieu d'aborder l'ensemble des processus cognitifs de prise de décision ; il manque une théorie actionnable, un modèle-outil, un instrument 'scientifico-opératif' de type PERFF pour piloter le processus de décision ; l'évaluation des performances n'est pas précisément chiffrée ; le canal de circulation des idées est déficient, la gestion du stockage et du flux des idées dysfonctionne.
- ⇒ HS : évaluation précise et chiffrée ; connaissance ; aptitude intellectuelle ; style cognitif ; motivation ; personnalité ; environnement ; pensée créative.

**SIMON Herbert Alexander [Rationalité]**

Citation de Greffe (In Simon, 1945, 1983) concernant Simon :

*p. IX-X : [...] La thèse de la rationalité limitée. Pour H Simon, 'l'Homo administrativus' n'est pas 'l'Homo oeconomicus'. L'administrateur ne décide pas mécaniquement d'une combinaison de moyens pour maximiser des objectifs clairs et simples. Il cherche plutôt, face à la multitude et à l'imprécision des variables et des comportements, à choisir quelques actions satisfaisantes ou assez bonnes, à abstraire de la complexité du monde réel pour se décider en fonction des éléments qui lui apparaîtront les plus pertinents : la maximisation cède donc à la viabilisation, et cette manière de raisonner sera inévitablement limitée par les « limites » que l'on reconnaît à tout système d'information. [...] La décision relèvera autant de la réaction que du calcul conscient, et on ne prendra jamais en considération la totalité des valeurs en question.*

- ⇒ -HD : Il existe une rationalité limitée 'obligée' (imposée, nécessaire, naturelle, supportée, subie...) et une rationalité limitée 'désirée' (souhaitée, recherchée, provoquée, décidée, voulue...). La rationalité des dirigeants est certes limitée par leur capacité, mais également par leur volonté de ne pas chercher 'le mieux' quand ils ont trouvé 'le bien'. Ils devraient néanmoins, à défaut de chercher 'le mieux', chercher 'mieux'. Ce qui n'est pas pareil : chercher 'le mieux' est un idéal irréalisable dans l'état actuel de la science ; chercher 'mieux' est en revanche une possibilité offerte à tous. Cependant, 'chercher mieux' ne garantit pas de 'trouver mieux'. C'est un problème que nous tentons de résoudre notamment grâce à notre Terrain Test.

Citation de Simon (1945, 1983) :

*p. 20 : [...] Comme les proverbes, les principes actuels de l'administration ont tous le défaut d'aller par deux. Pour tout principe pratiquement, on peut trouver un principe contradictoire tout aussi plausible et acceptable. Bien que chacun inspire des recommandations exactement opposées, la théorie n'indique pas celui qu'il convient d'appliquer.*

⇒ HE/P : Nous sommes en complet accord avec cette citation. Nos Stratégies de Décision sont duales, à double sens, dialectiques... Notre « théorie n'indique pas [le principe] qu'il convient d'appliquer ». Notre théorie indique en revanche le double choix possible, pour arbitrer à un moment donné entre les deux, ou les dépasser, les concilier par une synthèse créative. Dans ce cas, ce n'est pas une voie ou bien l'autre que l'on choisit, c'est une troisième voie.

*p. 43-45 : [...] Les décisions [...] possèdent une qualité « impérative » [...]. Penchons-nous sur le passage suivant de 'l'Infantry Field Manual' de l'armée américaine : La surprise est un élément essentiel pour la réussite d'une attaque. [...] Pour obtenir de tels effets de surprise, l'infanterie doit dissimuler le lieu et l'heure de ses attaques [...]. Si l'on associe ces énoncés factuels – en leur donnant pour ainsi dire un tissu conjonctif – on obtient une série d'impératifs explicites ou implicites que l'on pourrait paraphraser ainsi : « Réussissez votre attaque ! », « Employez la surprise ! », « Dissimulez le lieu et le moment de votre attaque » [...].*

⇒ Hp : « Les décisions [...] possèdent une qualité « impérative » » ; « Si l'on associe [des] énoncés factuels [de n'importe quel manuel] – en leur donnant [...] un tissu conjonctif – on obtient une série d'impératifs » : les injonctions sont au cœur de l'esprit, la pensée, la réflexion, la cognition, la créativité, la résolution de problèmes, l'apprentissage, l'innovation, la prise de décision. Nous mettons les injonctions-questions clés (Stratégies de Décision) au cœur de notre thèse.

Citation de Simon (1945, 1983) :

*p. 62, 72-74 : La décision comporte trois étapes : 1) le recensement de toutes les stratégies alternatives ; 2) la détermination de toutes les conséquences de chaque stratégie ; 3) l'évaluation comparative de ces ensembles de conséquences. C'est délibérément que j'emploie le mot « toutes ». Il est évidemment impossible que l'individu connaisse 'toutes' ses alternatives ou 'toutes' leurs conséquences, et cette impossibilité se traduit par un décalage très important entre le comportement réel et le modèle de rationalité objective. [...] Le comportement d'un individu unique, isolé ne peut en aucun cas atteindre un degré de rationalité élevé. Le nombre d'alternatives qu'il doit étudier est si grand, l'information qui serait nécessaire pour les apprécier est si étendue qu'il est même difficile de concevoir qu'on puisse se rapprocher de la rationalité objective. Le « choix individuel se fait dans un milieu de « données », c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme bases de son choix ; et le comportement n'est « adaptatif » que dans les seules limites fixées par ces données. [...] Les limites de la rationalité. La rationalité objective [...] impliquerait que le sujet modèle son comportement dans un système intégré a) en prenant une vue panoramique de l'ensemble des solutions qui s'offrent à lui avant d'arrêter sa décision, b) en examinant le complexe des conséquences de chacun de ses choix, c) en prenant le système des valeurs comme critère de sélection d'une solution parmi toute la série d'alternatives possibles. [...] Le comportement réel [...] présente de nombreuses incohérences qui sont absentes du modèle idéal. [...] Les] objectifs évoluent avec le temps au gré des connaissances et de l'attention, et ne sont qu'à peine soudés par l'élaboration d'un critère général de choix. [...] Le comportement réel s'écarte, à trois égards au moins, de la rationalité objective [...] : 1) La rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. En fait, la connaissance des conséquences est toujours fragmentaire. 2) Comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite. 3) la rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité de cas possibles.*

⇒ HD/E : La rationalité est limitée par : la capacité de l'individu qui ne peut pas faire 'le' meilleur choix avec certitude (quand bien même il le ferait, il ne pourrait pas le savoir sans aucun doute possible) ; et la volonté de l'individu qui ne veut pas chercher 'un' meilleur choix (quand il en a trouvé un d'acceptable, convenable, satisfaisant, il s'en contente). Le choix peut concerner un processus de décision ; ou bien sa résultante, son produit, c'est-à-dire un contenu de décision. Nos Stratégies de Décision déterminent des « alternatives » de processus

qui déterminent des « alternatives » de contenus. Le pilotage des Stratégies de Décision contribue à élargir la rationalité limitée (Simon), mais également à diminuer les routines défensives pour apprendre en double boucle (cf. Argyris, Bateson, De Bono) et réduire les coûts cachés (cf. Savall).

*p. 197 : Nous nous abstenons de donner des conseils sur la façon dont les organisations devraient être construites et fonctionner. [...] Cet ouvrage traite de l'anatomie et de la physiologie de l'organisation et ne cherche en aucune façon à remédier à leurs défauts. Son domaine est celui de la biologie de l'organisation et non celui de la médecine ; il ne prétend contribuer à résoudre les problèmes pratiques de l'administration que dans la mesure où la connaissance de la biologie de l'organisme est indispensable au bon exercice de la médecine. Les prescriptions concernant la pratique administrative n'auront qu'une importance secondaire par rapport au dessein essentiel de ce livre : la description et l'analyse de cette pratique.*

⇒ -HMP : « Le dessein essentiel de ce livre : la description et l'analyse de [la] pratique administrative. ». Le dessein de notre recherche est prescriptif. Mais il s'agit d'une prescription ouverte à la contradiction, puisque nous prescrivons un modèle-outil comprenant des Stratégies de Décision dialogiques. Tous les chercheurs en sciences de gestion ont leur utilité : les « biologistes » comme les « médecins ». Nous nous situons plutôt dans la catégorie « médecin ».

*p. 216 : L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et ses réflexes inconscients : il est limité par ses valeurs et ses idées de l'objectif à poursuivre qui peuvent diverger des objectifs de l'organisation ; il est enfin limité par l'étendue de ses connaissances et de son information.*

⇒ HE : « L'individu est limité par [...] ses idées de l'objectif à poursuivre qui peuvent diverger des objectifs de l'organisation. ». Nous avons développé le sujet des « objectifs contradictoires », par ailleurs (cf. notamment Crozier).

⇒ HE : « L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et ses réflexes inconscients ». Ces inconsciences peuvent concerner le contenu de décision ; mais concernent encore davantage le processus de décision, déterminé par les Stratégies de Décision.

*p. 256-258 : L'information que nous offre la nature est incroyablement surabondante. Quand nous trouvons la bonne façon de résumer ou de caractériser cette information, nous pouvons alors découvrir le modèle qu'elle dissimule, et réduire sa vaste masse en une série d'équations succinctes véhiculant chacune une immense information.*

⇒ HM : Le chercheur doit trouver le modèle préexistant : « découvrir le modèle que [la nature] dissimule ». Le chercheur trouve le modèle préexistant en construisant, validant et réfutant des hypothèses.

*[...] Dans les générations futures, [...] l'efficacité avec laquelle ces systèmes [que nous appelons organisations,] traiteront les problèmes dépendra plus fortement de celle dont feront preuve les hommes dans leur pensée, leur façon de résoudre les problèmes et leurs décisions que de la manipulation des ordinateurs et de leurs programmes. [...] Les spécialistes du management auront un rôle essentiel à jouer dans cette évolution. Il leur incombera la lourde responsabilité d'améliorer le degré de rationalité des décisions organisationnelles qui affecteront [...] le sort de milliards d'êtres humains.*

⇒ HP : Notre modèle-outil des Stratégies de Décision aide « les hommes à faire preuve [d'efficacité] dans leur pensée, leur façon de résoudre les problèmes et leurs décisions ».

⇒ HD : La rationalité limitée doit être élargie : « Il incombera [aux spécialistes du management] la lourde responsabilité d'améliorer le degré de rationalité des décisions organisationnelles. ».

Citation de Newell A, Shaw J.C., Simon H.A. (1958, 1959) :

*p. ii, p.1-3 : [...] The major features of the program [(General Problem Solving Program (GPS) I)] are : [...] The recursive nature of its problem-solving activity.*

⇒ HP : Notre modèle-outil PERFF est schématisé par un grand huit (une double boucle formant un 8) qui représente « la nature récursive de l'activité de résolution de problèmes ».

*[...] Heuristics [are] things that aid discovery. Heuristics seldom provide infallible guidance [...]. Often they « work », but the results are variable and success is seldom guaranteed. [...] The theory of problem solving is concerned with discovering and understanding systems of heuristics. What kinds are there ? How do very general injunctions ("Draw a figure" or "Simplify") exert their effects ? What heuristics do human actually use ? How are new heuristics discovered ? And so on.*

⇒ Hp/P : « Les heuristiques aident la découverte. Elles fournissent rarement un guide infaillible [...]. Souvent elles « marchent », mais les résultats sont variables et le succès est rarement garanti. [...]« La théorie de la résolution de problèmes est concernée par la découverte de systèmes d'heuristiques. Comment les injonctions très générales exercent leurs effets (« Dessine un schéma » ou « Simplifie ») ? ». Notre modèle-outil peut-être qualifié de « système d'heuristiques ». Les injonctions sont au cœur de l'esprit, la cognition, la pensée, la réflexion, l'apprentissage, l'innovation, la résolution de problèmes, la prise de décision, et au cœur des heuristiques. Les injonctions-questions clés ne sont pas au cœur des recherches, mais en marge. Nous les mettons au cœur de notre recherche.

*[...] GPS [...] contributes to the theory of problem solving by embodying two very general systems of heuristics – means-ends analysis and planning [(abstraction)]. [...] GPS operates on problems that can be formulated in terms of objects and operators. An operator is something that can be applied to certain objects to produce different objects [...]. The objects can be characterised by the features they possess, and by the difference that can be observed between pairs of objects.*

⇒ HS : objet, opérateur, fonction, différencier ; fin et moyen ; planification, abstraction.

*p. 1 : A problem exists whenever a problem solver desires some outcome or state of affairs that he does not immediately know how to attain.*

⇒ Hp : « Un problème existe chaque fois qu'un résolveur de problèmes désire certains résultats ou un état des choses qu'il ne sait pas immédiatement comment obtenir ».

Citation de Simon et Newell (1971) :

*p. 149 : The basic characteristics of the human information-processing system that shape its problem-solving efforts are easily stated : The system operates essentially serially, one-process-at-a-time, not in parallel fashion. Its elementary processes take tens or hundreds of milliseconds. The inputs and outputs of these processes are held in a small short term memory with a capacity of only a few symbols. The system has access to an essentially infinite long term memory, but the time required to store a symbol in that memory is of the order of seconds or tens of seconds. [...] We are not speaking of the initial "sensory" stages of visual or auditory encoding, which certainly involve parallel processing, but of subsequent stages, usually called perceptual.*

⇒ HP/S : « Les caractéristiques de base du système humain de traitement d'informations qui constitue des essais de résolution de problèmes sont facilement formulées : Le système opère essentiellement en séquence, un traitement à la fois, et non en mode parallèle. Ces traitements élémentaires prennent des dizaines ou centaines de millisecondes. Les entrants et extrants de ces traitements sont maintenus dans une petite mémoire à court terme avec une capacité de seulement quelques symboles. Le système a accès à une mémoire long terme infinie mais le temps requis pour stocker un symbole dans cette mémoire est de l'ordre de dizaines de secondes. Nous ne parlons pas de l'étape initiale 'sensitive' d'encodage visuel ou auditif, qui implique certainement des processus parallèles, mais des étapes subséquentes habituellement appelées 'perceptuelles'. » (tdr). Les opérations cognitives de traitement de l'information ('mouvements de réflexion opérant') sont séquentielles (successives) et extrêmement rapides (quelques dizaines ou centaines de millisecondes par opération) ; ce qui peut donner l'illusion d'opérations simultanées. Cependant, ces opérations peuvent 'opérer' en parallèle (simultanément) avec certaines 'habitudes' non-conscientisées par l'individu à l'instant de

leur pratique : il s'agit d'actes ('mouvements d'action') routiniers ne requérant pas ou très peu de concentration, ainsi que des postures, paradigmes, valeurs, philosophies, « programmes maîtres » (Argyris) latents profondément ancrés dans l'esprit ('mouvements de réflexion' maîtres ou gouvernants). Pour ce qui concerne les actes de l'individu : plus le problème paraît complexe, moins l'individu est capable d'accomplir des actes, mêmes routiniers, en simultané avec ses pensées : il y a un temps d'arrêt plus ou moins long du mouvement d'action, laissant place au mouvement de réflexion.

- ⇒ -HP/S : Les traitements d'information peuvent « opérer » en parallèle avec des 'postures mentales', 'positions de conscience', 'philosophies cognitives', 'valeurs générales', 'paradigmes de réflexion' ou 'programmes maîtres' (ex. : faire du qualitatif ou quantitatif, être constructiviste ou positiviste, optimiser ou se satisfaire d'une solution acceptable) et en parallèle avec des actions routinières ou habituelles qui ne requiert pas de concentration.

*p. 151 : 'Problem Spaces' [ : representation of] the problem environment in internal memory as space of possible situations to be searched in order to find [...] the solution. [...] The five disc-problems [of Tower of Hanoi problem...] is very difficult [...] until the right heuristic is discovered ! [...] The power of heuristics resides in their capability for examining small, promising regions of the entire space and simply ignoring the rest. We need not be concerned with how large the haystack is, if we can identify a small part of it in which we are quite sure to find a needle.*

- ⇒ HP/S : Les heuristiques concernent les processus et les contenus de décision. La Stratégie de Décision (injonction-question clé) qui correspond à une heuristique est : trouver / utiliser des « petites zones prometteuses de l'espace entier du problème en ignorant le reste » (pour traduire Simon). La décision (résultant du processus, réponse à l'injonction-question clé) est par exemple : déplacer tel ou tel type de disque dans tel ou tel ordre (pour rester dans le sujet de la Tour de Hanoï).
- ⇒ HS : heuristique (examen d'une partie de l'espace du problème) ou algorithme (examen de tout l'espace du problème aléatoirement).

Citation de Simon (1973) :

*p. 129-148 : « J'utiliserai l'expression "rationalité substantive" pour faire référence au concept de rationalité tel qu'il s'est développé en économie, et "rationalité procédurale" pour faire référence au concept tel qu'il s'est développé en psychologie. [...] Le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données. [...] Une fois les buts fixés [par l'acteur], le comportement rationnel est entièrement déterminé par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il a lieu. [...] Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Quand les psychologues utilisent le terme "rationnel", c'est généralement à la rationalité procédurale qu'ils pensent. William James [...] utilise le mot "rationalité" comme synonyme de "processus de réflexion particulier appelé raisonnement". [...] Les psychologues ont tendance à utiliser des expressions comme "processus cognitif" et "processus intellectif" [...]. Bien qu'il existe des solutions optimales (substantivement rationnelles) pour les problèmes combinatoires du type voyageur de commerce [(devant visiter une série de ville en un temps déterminé [...] en fonction de critères multiples)], une computation effective de l'optimum est irréalisable [...] L'explosion combinatoire [...] dépasse [...] les capacités des ordinateurs actuels et à venir. [...] Pour la plupart des problèmes que l'homme rencontre dans le monde réel, aucune procédure qu'il pourrait effectuer grâce à son équipement pour traiter l'information ne lui permettra de découvrir la solution optimale même si la notion d'"optimum" est bien définie. Il n'y a pas de raison logique pour qu'il en soit nécessairement ainsi ; c'est tout simplement un fait empirique assez évident concernant le monde dans lequel nous vivons – un fait concernant la relation entre l'énorme complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information. [...] Une théorie de la rationalité pour des problèmes comme celui du voyageur de commerce n'est pas une théorie des meilleures*

*solutions – de rationalité substantive – mais une théorie des procédures computationnelles efficaces pour trouver de bonnes solutions. [...] Ce changement de perspective implique [...] un glissement de l'intérêt pour les solutions optimales vers un intérêt pour les bonnes solutions. [...] Il n'y a pas de raison logique pour qu'il en soit nécessairement ainsi ; c'est tout simplement un fait empirique assez évident concernant le monde dans lequel nous vivons – un fait concernant la relation entre l'énorme complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information. [...] Même avec l'aide de l'ordinateur l'homme se retrouve très vite en dehors de l'espace de la rationalité substantive computable. [...] Nous avons construit un modèle assez classique pour la maximalisation du profit [(invention d'une méthode procédurale rationnelle pour prendre des décisions quant à l'inventaire et à la production)], mais nous ne sommes pas laissé bercer par l'illusion que ce modèle était le reflet exact de tous les détails d'une situation du monde réel. Tout ce que l'on attendait d'une solution optimale dans le monde du modèle était une bonne décision [(acceptable)] dans le monde du réel. [...] Des méthodes de recherche opérationnelle attaquent ce dilemme par l'autre côté : elles gardent davantage de détails du monde réel dans leur modèle mais abandonnent ensuite, pour des raisons de réalisation computationnelle, leur objectif de recherche d'un optimum, pour chercher à la place une solution satisfaisante [...] Les exigences de computabilité conduisirent à deux sortes de déviation par rapport à l'optimisation classique : simplification du modèle pour faire une computation d'un "optimum" réalisable, ou, alternativement, recherche de choix plutôt satisfaisant qu'optimaux. [...] Ces deux solutions [sont] des exemples de comportement satisfaisant plutôt que d'optimisation. ».*

*p. 129-148 : J'utiliserai l'expression "rationalité substantive" pour faire référence au concept de rationalité tel qu'il s'est développé en économie, et "rationalité procédurale" pour faire référence au concept tel qu'il s'est développé en psychologie. [...] Le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données. [...] Une fois les buts fixés [par l'acteur], le comportement rationnel est entièrement déterminé par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il a lieu. [...] Supposons par exemple que le problème est de minimiser le coût d'un régime nutritionnel adéquat [...]. Une fois que l'on s'est fixé pour but un coût minimal et que l'on a défini ce qui était "nutritionnellement adéquat", il n'y a pas deux façons d'aboutir – mais une seule solution substantivement rationnelle. [...] Une analyse économique [...] pourrait être effectuée en utilisant des outils classiques tels que le calcul différentiel, la programmation linéaire, ou la programmation dynamique. [...] Les hypothèses d'utilité ou de maximisation du profit d'une part, et l'hypothèse de rationalité substantive d'autre part, ont préservé l'économie de toute dépendance envers la psychologie. [...] Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Les psychologues ont tendance à utiliser des expressions comme "processus cognitif" et "processus intellectif" quand ils écrivent sur la rationalité du comportement. [...] Bien qu'il existe des solutions optimales (substantivement rationnelles) pour les problèmes combinatoires du type voyageur de commerce [(devant visiter une série de ville en un temps déterminé [...] en fonction de critères multiples)], une computation effective de l'optimum est irréalisable [...] L'explosion combinatoire [...] dépasse tout simplement les capacités des ordinateurs actuels et à venir. [...] Pour la plupart des problèmes que l'homme rencontre dans le monde réel, aucune procédure qu'il pourrait effectuer grâce à son équipement pour traiter l'information ne lui permettra de découvrir la solution optimale même si la notion d'"optimum" est bien définie. [...] Une théorie de la rationalité pour des problèmes comme celui du voyageur de commerce n'est pas une théorie des meilleures solutions – de rationalité substantive – mais une théorie des procédures computationnelles efficaces pour trouver de bonnes solutions. [...] Ce changement de perspective implique non seulement un glissement du substantif au procédural mais également un glissement de l'intérêt pour les solutions optimales vers un intérêt pour les bonnes solutions. [...] Il n'y a pas de raison logique pour qu'il en soit nécessairement ainsi ; c'est tout simplement un fait empirique assez évident concernant le monde dans lequel nous vivons – un fait concernant la relation entre l'énorme*

*complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information. [...] Même avec l'aide de l'ordinateur l'homme se retrouve très vite en dehors de l'espace de la rationalité substantive computable. [...] Nous avons construit un modèle assez classique pour la maximalisation du profit [(invention d'une méthode procédurale rationnelle pour prendre des décisions quant à l'inventaire et à la production)], mais nous ne sommes pas laissé bercer par l'illusion que ce modèle était le reflet exact de tous les détails d'une situation du monde réel. Tout ce que l'on attendait d'une solution optimale dans le monde du modèle était une bonne décision [(acceptable)] dans le monde du réel. [...] Des méthodes de recherche opérationnelle attaquent ce dilemme par l'autre côté : elles gardent davantage de détails du monde réel dans leur modèle mais abandonnent ensuite, pour des raisons de réalisation computationnelle, leur objectif de recherche d'un optimum, pour chercher à la place une solution satisfaisante [...] Les exigences de computabilité conduisirent à deux sortes de déviation par rapport à l'optimisation classique : simplification du modèle pour faire une computation d'un "optimum" réalisable, ou, alternativement, recherche de choix plutôt satisfaisant qu'optimaux. [...] Ces deux solutions [sont] des exemples de comportement satisfaisant plutôt que d'optimisation. [...] Nous pouvons les considérer comme des procédures d'optimisation en introduisant, par exemple, un coût de computation et un profit marginal tiré de la computation, et en utilisant ces critères pour computer le point d'arrêt optimal de la computation. [...]*

- ⇒ HD : La rationalité substantive réfère à l'économie, la rationalité procédurale réfère à la psychologie.
- ⇒ HD : Même si l'on arrive à définir de manière claire et précise ce qu'est l'optimum, on ne parvient pas à l'atteindre avec certitude dans un monde complexe.
- ⇒ HD : Le coût de computation et le profit marginal tiré de la computation correspondent au Retour Sur Investissement du Processus de Décision.

*Les [jeux d'] échecs ne sont pas un exemple isolé. Il existe maintenant une grande quantité de données décrivant le comportement humain dans d'autres situations de problèmes d'une complexité comparable [, les] procédures que les hommes utilisent pour gérer des situations quand ils ne sont pas capables de computer un optimum. Dans toutes ces situations [complexes où les hommes ne sont pas capables de computer l'optimum], ils utilisent une heuristique sélective et une analyse des moyens et des fins pour explorer un petit nombre d'alternatives prometteuses. Ils s'appuient énormément sur des expériences passées pour détecter les caractéristiques importantes de la situation à laquelle ils sont confrontés, caractéristiques qui sont associées dans leur mémoire à des actions éventuellement appropriées. Ils obéissent à des mécanismes de simili aspiration pour terminer leur recherche quand ils ont trouvé une alternative satisfaisante.*

- ⇒ Hp : Les heuristiques sélectionnent des « alternatives prometteuses » pour résoudre un problème d'après l'expérience antérieure.

Citation de Simon (1977, 1980) :

*p.35-75, chap. 2 : [...] La prise de décision comporte quatre phases principales : [...] La première phase [est] l'étude de l'environnement pour y [trouver l'occasion de prendre une décision], rechercher des conditions [nouvelles (un problème, une différence entre le réel voulu et le réel perçu, ndr)] qui appellent une décision [, qui exigent des actions nouvelles], je l'appellerai activité de 'renseignement' [(intelligence' en anglais)] (au sens militaire du terme). La seconde phase, l'invention, le développement et l'analyse des différents modes d'action possibles, je l'appellerai activité de 'conception' [(design' en anglais)]. La troisième phase, le choix parmi les actions possibles, d'un mode d'action particulier, je l'appellerai activité de 'sélection' [(choice' en anglais)]. La quatrième phase, celle du bilan des décisions passées, je l'appellerai activité de 'constatation'. [...] Les formes sous lesquelles se déroulent ces activités à l'intérieur des organisations sont décrites de façon assez détaillée dans 'Organizations' de James G. March et Herbert A. Simon (1958). [...] L'interférence des phases. D'une manière générale, l'activité de renseignement précède l'activité de*

conception, et l'activité de conception précède la sélection. Le cycle des phases est cependant bien plus complexe que cette séquence ne le laisse supposer. Chaque phase d'une prise de décision donnée est elle-même un processus décisionnel compliqué. [...] A n'importe quel niveau, les problèmes engendrent des sous-problèmes qui à leur tour supposent des phases de renseignement, de conception, de sélection, etc. Ce sont des engrenages d'engrenages. Néanmoins, les trois principales phases se distinguent souvent mieux à mesure que se déroule le processus de décision dans une organisation. Ces phases sont étroitement liées aux étapes de la résolution des problèmes, décrites pour la première fois par John Dewey [(1910)] : *Quel est le problème ? Quelles sont les solutions possibles ? Laquelle est la meilleure ?* [...] La quatrième phase [...] qui consiste à veiller à l'exécution de la décision [...] est encore une activité appelant des décisions. Dès lors, la distinction est impossible entre l'exécution de l'opération et sa définition dans le détail. C'est pour cela que je me crois en droit de considérer mon schéma de la prise de décision comme le paradigme de l'essentiel des activités des dirigeants.

⇒ HP : Les phases de prise de décision (ou résolution de problèmes) « interfèrent » : « Le cycle des phases est [...] complexe. [...] À n'importe quel niveau [(n'importe quelle phase)], les problèmes engendrent des sous-problèmes qui à leur tour supposent des phases de renseignement, de conception, de sélection, etc. [...] Ce sont des engrenages d'engrenages ». Notre modèle-outil schématisé par un grand huit reflète ces idées « d'interférence », « complexité », « engrenages » et « cycles » de « phases », que nous avons étudié par ailleurs (cf. Aznar, Stoycheva).

⇒ HS : intelligence, renseignement, condition (quel est le problème ?) ou invention, conception, alternative, design (quelles sont les solutions (actions) ?) ou choix, sélection (quelle est la meilleure solution ?) ; étude de l'environnement.

[...] Les décisions programmées et les décisions non programmées. Les deux expressions « bien structuré » et « mal structuré » sont souvent utilisées respectivement pour « programmé » et « non programmé » [...]. Il ne s'agit pas de deux genres différents, mais plutôt de tout un continuum, comportant à un bout les décisions fortement programmées, et à l'autre les décisions fortement non programmées. [...] Les décisions sont programmées dans la mesure où elles sont répétitives et routinières, et où l'on a établi une procédure déterminée pour les effectuer, de façon à ne pas avoir à les reconsidérer chaque fois qu'elles se représentent. [...Exemples :] la facturation des commandes, le calcul du salaire [...], le renouvellement des fournitures de bureau. [...] On peut parler de décisions non programmées dans la mesure où elles sont nouvelles, non structurées et se présentent de façon inhabituelle. Il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème, car il se pose pour la première fois, ou parce que sa nature et sa structure précises sont mal définies ou complexes, ou bien encore parce que son importance est telle qu'il mérite une solution sur mesure. [...] J'ai emprunté le terme de programme à l'industrie informatique [...]. Un programme est une règle ou une stratégie détaillée qui régit la séquence des réponses d'un système à un environnement tactique complexe. [...] Par décision « non programmée », j'entends la réponse d'un système qui n'a pas de procédures 'spécifiques' pour faire face à la situation qui se présente, et qui doit donc se rabattre sur toute la capacité générale dont il dispose pour mener des actions intelligentes, adaptables et orientés vers la résolution de problèmes. La résolution heuristique des problèmes. Le franchissement des limites inhérentes aux méthodes récentes de prise de décision programmée. L'une d'elles consisterait à découvrir comment augmenter substantiellement les capacités humaines de résolution des problèmes dans des situations non programmées.

⇒ HP : Notre modèle-outil « augmente [...] les capacités humaines de résolution de problèmes dans des situations non programmées ». Notre modèle-outil est un ensemble de « règles ou stratégies [...] qui régit [...] des réponses d'un système à un environnement tactique complexe ». Dans ce sens, notre modèle-outil est « un programme » de « résolution heuristique des problèmes ».

- ⇒ HN : Nous avons étudié par ailleurs les situations bien structurées correspondant à des petits mondes ('small worlds') et mal structurées correspondant à des grands mondes ('large worlds') (cf. Gigerenzer).
- ⇒ HS : décision programmée, programmable, bien structurée, répétitive, routinière, procédure établie, déterminée, spécifique, petit monde ou décision non programmée, non programmable, mal structurée, nouvelle, procédure non établie, non déterminée, non spécifique, grand monde.

*Comprendre les processus humain de résolution de problèmes. [...] Nous soumettons au sujet un problème, qui consiste par exemple à démontrer un théorème de géométrie euclidienne [(un problème relativement bien structuré)], et nous lui demandons de le résoudre en pensant à haute voix [(Newell et Simon 1972)]. [...] Nous observons que le sujet compare le théorème à démontrer à d'autres théorèmes qu'il connaît : il recherche les similitudes et les différences. Ces dernières lui suggèrent des sous-problèmes dont la résolution pourrait contribuer à la solution du problème principal : « Je dois prouver que deux triangles sont conformes. Ont-ils deux côtés égaux ? Puis-je prouver que plusieurs côtés sont égaux entre eux ? ». [...] Les sous-problèmes peuvent à leur tour engendrer d'autres sous-problèmes, et ce jusqu'à ce que le sujet aboutisse à un problème qu'il pourra résoudre directement. A ce moment, il peut remonter au stade précédent du problème. Petit à petit, il se met à assembler des résultats qui [lui] semblent pouvoir contribuer à la résolution du problème tout entier. Il persiste dans une certaine voie tant qu'il [croit qu'il] se rapproche de la solution, oriente ses recherches dans une autre direction lorsqu'il [croit qu'il] s'en éloigne.*

- ⇒ Hp : Une injonction est transformable en question, et inversement une question est transformable en injonction. Au-delà de la perception, un problème commence par une description problématique (ex. : L'entreprise est en difficulté) que l'on doit transformer en consigne, injonction ou question (Améliorer la situation de l'entreprise ! Comment améliorer la situation de l'entreprise ?) pour commencer la résolution. Nos Stratégies de Décision sont des injonctions-questions clés.
- ⇒ HN : « Le sujet compare [...] : il recherche les similitudes et les différences. Ces dernières lui suggèrent des sous-problèmes dont la résolution pourrait contribuer à la solution du problème principal. » : le sujet utilise l'analogie et l'hypothèse pour résoudre des « sous-problèmes du problème principal ». Nous avons étudié par ailleurs que l'analogie et l'hypothèse sont au cœur de la pensée (cf. Hofstadter et Sander ; Dehaene, Bayes, Kahneman, Gigerenzer in Dortier).
- ⇒ HS : similitudes ou différences, analogie ; hypothèse, probabilité.

*p. 60-64 : [...] Nous apprenons que la complexité des processus de résolution de problèmes [...] est issue des interactions relativement simples d'un grand nombre d'éléments de base extrêmement simples. [...] Je peux maintenant [...] formuler l'hypothèse centrale de la théorie de la résolution de problèmes telle qu'elle ressort de la recherche des vingt dernières années : quand l'homme résout des problèmes, sa pensée est gouvernée par des programmes qui organisent des myriades de processus simples d'information (ou, si l'on préfère des processus de manipulation de symboles) en de complexes séquences organisées qui répondent et s'adaptent à l'environnement des tâches et aux indications fournies par cet environnement à mesure que se déroulent les séquences. [...] on peut expliquer les processus humain sans postuler des mécanismes au niveau de l'inconscient qui seraient différents [...]. La plus grande partie de l'iceberg est effectivement sous la surface, et donc impossible à verbaliser, mais sa masse cachée est faite de la même glace que la partie visible. Le secret de la résolution de problèmes est qu'il n'y a pas de secret. Elle se réalise à travers des structures compliquées d'éléments familiers simples.*

- ⇒ -HE : « La complexité des processus de résolution de problèmes [...] est issue des interactions relativement simples d'un grand nombre d'éléments de base extrêmement simples. ». « Quand l'homme résout des problèmes, sa pensée est gouvernée par des programmes qui organisent des myriades de processus simples d'information [...] en de complexes séquences organisées ». « Le secret de la résolution de problèmes est qu'il n'y a pas de secret. ». Nos

« éléments de bases simples » sont des Stratégies de Décision qui existent en nombre restreint : en utiliser un petit nombre dans cet ensemble déjà restreint, nuit à la résolution de problèmes.

p. 64-66 [...] *L'analyse des fins et des moyens. On a observé qu'un grand nombre de processus qui expliquent la résolution des problèmes chez les hommes sont reproduits dans un programme appelé GPS (Programme général de résolution des problèmes) [(Newell et Simon 1972)]. On l'appelle ainsi non parce qu'il peut résoudre n'importe quel problème – il ne le peut pas -, mais parce que le programme lui-même ne fait aucune référence particulière à la nature du problème. Le GPS est un programme capable de raisonner en termes de fins et de moyens à propos de n'importe quel problème dès lors qu'il est exposé sous une certaine forme générale. [...] La résolution des problèmes exige que l'on définisse les objectifs, que l'on détecte les différences entre la situation présente et l'objectif, que l'on trouve dans sa mémoire ou que l'on recherche des instruments ou des processus capables de réduire ces différences, et que l'on utilise ces instruments ou ces processus. Chaque problème engendre des sous-problèmes, jusqu'à ce que nous ayons trouvé un sous-problème que nous sachions résoudre, pour lequel nous avons déjà un programme en mémoire. Nous avançons en résolvant successivement ces sous-problèmes jusqu'à ce que nous finissions par atteindre notre objectif d'ensemble – à moins que nous n'abandonnions. La résolution des problèmes peut être considérée comme une façon d'aboutir à des décisions non programmées en les réduisant à une suite de décisions programmées. [...] Le programme [GPS a...] trois principaux objectifs : 1) 'Objectifs de transformation' : changer a en b. 2) 'Objectifs de réduction des différences' : éliminer ou réduire les différences entre a et b. 3) 'Objectifs d'application de l'opérateur' : appliquer le programme (ou l'opérateur ou la méthode) O à la situation a. [...] Une autre méthode importante permettant d'atteindre les objectifs de transformation [...]. Il s'agit d'une méthode dite de planification [...]. Elle procède comme suit : si l'objectif est de transformer a en b, 'abstraire' a et b en éliminant le plus de détails possibles pour créer les nouveaux objets (« abstraction », « image », « modèles ») a' et b'. puis, formuler l'objectif de transformer a' en b'. Si l'on a utilisé le genre d'abstraction approprié, - si les détails inutiles ont été écartés et si l'on a conservé les aspects essentiels de la situation – ce nouveau problème sera généralement plus facile à résoudre que le problème original. Une fois résolu, il fournit une série d'indications qui sont autant d'étapes vers la solution du problème original concret.*

- ⇒ Hp : « La résolution des problèmes exige que l'on définisse les objectifs, que l'on détecte les différences entre la situation présente et l'objectif » : un problème est un écart, une « différence », « entre les objectifs et la situation présente ». La résolution de problèmes est la tentative de réduction de cet écart.
- ⇒ HP : Notre modèle-outil est une sorte de programme général de résolution de problèmes ('General Problem Solver', GPS) non informatisé pour les décideurs au sein des organisations.
- ⇒ Hp/HP Notre modèle-outil propose des injonctions-questions clés qui « ne font aucune référence particulière à la nature du problème ».
- ⇒ Hp/P : Le programme GPS (Résolution Générale de Problème), la méthode TRIZ (« Théorie de la résolution des problèmes d'innovation », cf. Aznar) et notre modèle-outil pour le décideur, ont le point commun de proposer une démarche générale de résolution de problèmes avec des injonctions clés. Ces méthodes cherchent à programmer et structurer des processus de décision qui semblent relever du non programmable et non structurable.
- ⇒ HS : abstraire, généraliser, éliminer les détails ; transformer ; réduire les différences ; fins ou moyens.

[...] *Les techniques de prise de décision modernes [pour des] décisions non programmées [sont] les techniques heuristiques de résolution de problèmes appliquées à : a) la formation des hommes qui prennent les décisions, b) la construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur [(l'automatisation de la prise de décision non programmée)]. [...] On rencontre beaucoup de problèmes qui sont [...] trop importants pour qu'on puisse les résoudre par les mathématiques (par*

exemple la programmation linéaire ou la programmation en nombres entiers) [...]. La méthode connue sous le nom de recherche heuristique [(programmation heuristique)] représente une façon d'aborder la conception de programmes liés à des tâches complexes de traitement de l'information. [...] Cette façon de voir suggère que l'on peut aussi emprunter des idées aux processus moins systématiques et plus sélectifs utilisés par les hommes pour faire face aux nombreux problèmes qui n'ont pas été réduits en algorithmes. [...] Une des recherches] a pour but d'étendre la théorie de la résolution de problèmes [...] au domaine des problèmes moins bien structurés pour lesquels la première tâche à réaliser consiste à les définir et à les représenter de telle sorte qu'on puisse y appliquer ses capacités générales de résolution de problèmes. Le deuxième axe ouvert à la recherche est d'expliquer comment les gens [...] parviennent à accepter les tâches, associés à la résolution de problèmes, qui sont exprimées en langage humain, avec toutes les irrégularités et la richesse de sens qu'il renferme. [...] Il s'agit d'] extraire la « structure profonde », selon l'expression des linguistes. [...] Les récentes recherches destinées à fournir une première structuration des problèmes mal structurés sont présentées dans 'Representation and Meaning' [(Simon et Siklissy, 1972)]. [...] Il s'agit d'obtenir] l'automatisation de la prise de décision non programmée. [...] Les] auxiliaires de la pensée humaine [(l'écriture, les chiffres arabes, avec le zéro et la notation positionnelle, la géométrie et le calcul analytique, l'ordinateur notamment)] furent inventées sans que l'on comprenne les processus qu'ils favorisaient – le processus de la pensée lui-même. [...] Nous serons bientôt capables de déterminer [...] les difficultés auxquelles se heurte une personne particulière qui cherche à résoudre un problème ou à prendre une décision dans un domaine particulier, et nous pourrons l'aider à modifier sa stratégie de résolution de problèmes par des méthodes spécifiques. [...] Cette nouvelle science des processus mentaux est en pleine expansion.

- ⇒ Hp/P : « [...] Une des recherches] a pour but d'étendre la théorie de la résolution de problèmes [...] au domaine des problèmes moins bien structurés. [...] Il s'agit d'obtenir] l'automatisation de la prise de décision non programmée. » : nous nous inscrivons dans cette recherche.
- ⇒ Hp/P : « Nous serons bientôt capables [...] d'aider une personne particulière à modifier sa stratégie de résolution de problèmes par des méthodes spécifiques. ». Notre modèle-outil propose des Stratégies de Décision : expression équivalente, plus courte et plus appropriée pour les décideurs, managers ou dirigeants que l'expression « stratégie de résolution de problèmes ».
- ⇒ Hp/P : « [...] Cette nouvelle science des processus mentaux est en pleine expansion. » : nous souhaitons apporter notre modeste pierre à l'édifice de la « science des processus mentaux » des décideurs, managers, dirigeants...

Citation de Simon (1989) :

p.188, 239, 255, 287 : *We have demonstrated the usefulness of thinking-aloud protocols for [...] problem-solving.*

⇒ HM : Nous demandons aux dirigeants de réfléchir à haute voix lors de notre Terrain Test.

⇒ HS : extérioriser, réfléchir à haute-voix ou intérioriser, réfléchir en silence

*[...] It is desirable [...] to become aware of how heuristics are organized in memory, as sets of productions that provide not only a repertory of problem-solving actions but also conditions, associated with theses, that serve to index the actions and to evoke them when they need to be used.*

⇒ HP : Notre modèle-outil sert à « indexer et évoquer les actions de résolution de problèmes en mémoire » mais également à créer de nouvelles actions de résolution de problèmes.

*[...] A major goal in teaching problem solving should be to help the student acquire skills of self-instruction. [...] Problem-solving skills can be taught, although there is regrettably little evidence that such instruction is cost effective, as compared with equal effort devoted to subject-matter skills.*

⇒ Hp/E/P : « Un but majeur de l'enseignement de la résolution de problèmes devrait être d'aider l'étudiant [(celui qui apprend, ndr)] à acquérir des compétences d'auto-instructions [(auto-consignes)]. ». Nous aidons le décideur à acquérir les savoirs d'« auto-instructions » ou

« auto-consignes » : les injonctions sont au cœur de la résolution de problèmes. L'insuffisance de connaissances et de maîtrises des injonctions, nuit à la résolution de problèmes.

- ⇒ HM/D : « Les compétences en résolution de problèmes peuvent être apprises, bien qu'il y ait malheureusement peu de preuves de rentabilité de telles formations, comparées à un effort égal consacré aux compétences thématiques (de contenu). ». Nous tentons notamment d'évaluer notre modèle-outil d'aide à résolution de problèmes lors de notre Terrain Test.

[...] *A major strategy for understanding problem difficulty is to use problem isomorphs.*

- ⇒ HS : problèmes isomorphes, similaires, analogues

[...] *The ability to react to surprise, and to attempt to explain the puzzling phenomenon, plays an important role in many discovery.*

- ⇒ HM : « L'habilité à réagir à la surprise, et la tentative d'expliquer le phénomène complexe (tel un puzzle) joue un rôle important dans beaucoup de découvertes. ». Nous avons été attentif à nos sensations de surprise lors de notre recherche et nous avons cherché systématiquement à nous expliquer au moins un tant soit peu cette sensation sans l'éviter. Argyris et Popper évoquent également l'importance de la surprise.

- ⇒ HS : surprendre, surpris.

Citation de Simon et al. (1986/1987) :

*p. 11-12: The work that steers the course of society and its economic and governmental organizations [...] is largely work of making decisions and solving problems. It is work of choosing issues that requires attention, setting goals, finding or designing suitable course of action, and evaluating and choosing among alternative actions. The first three of these activities – fixing agendas, setting goals, and designing actions – are usually called 'problem solving'; the last evaluating and choosing, is usually called 'decision making'. Noting is more important for the well-being of society than that this work be performed effectively, that we address successfully the many problems requiring attention at the national level [...], at the level of business organizations [...], and at the level of our individual lives.*

- ⇒ Hp : Il y a une distinction entre « la résolution de problèmes » (« fixer un ordre du jour, définir des objectifs et concevoir des actions ») et « prendre des décisions » (« évaluer et choisir »). Cependant, Simon (1977, 1980) inclut la résolution de problèmes dans la prise de décision.

*p. 12: There are no more promising or important targets for basic scientific research than understanding how human minds, with and without the help of computers, solve problems and make decisions effectively, and improving our problem-solving and decision-making capabilities.*

*p. 12: The theory of Subjective Expected Utility [is] a sophisticated mathematical model of choice that lies at the foundation of most contemporary economics, theoretical statistics, and operation research. SEU theory defines the conditions of perfect utility-maximizing rationality in a world of certainty or in a world in which the probability distributions of all relevant variables can be provided by the decision makers. [...] SEU theory deals only with decision making; it has nothing to say about how to frame problems, set goals or develop new alternatives.*

- ⇒ Hp/HD : « La théorie de l'utilité espérée subjective définit les conditions de l'utilité parfaite maximisant la rationalité dans un monde de certitude ou dans un monde où les distributions de probabilité de toutes les variables pertinentes peuvent être fournies par les décideurs. [Cette théorie] concerne seulement la prise de décision [(la phase de décision, choix ou sélection)] ; elle n'a rien à voir avec la définition de problèmes et d'objectifs ou le développement de nouvelles alternatives [(la résolution de problèmes)]. » (tdr).

*p. 12-13 : What chiefly distinguishes the empirical research on decision making and problem solving from the prescriptive approach derived from SEU is the attention that the former gives to the limits on human rationality. These limits are imposed by the complexity of the world in which we live, the incompleteness and inadequacy of human knowledge, the inconsistencies of individual preference and belief, the conflicts of value among people and groups of people, and the inadequacy of the computations we can carry out, even with the aid of the most powerful computers.*

- ⇒ Hp/HD : « Ce qui distingue principalement les recherches empiriques sur la prise de décision et la résolution de problèmes par rapport à l'approche prescriptive dérivée de l'USE [(Utilité Subjective Espérée)] est l'attention que les premières accordent aux limites de la rationalité humaine. Ces limites sont imposées par la complexité du monde dans lequel nous vivons, l'incomplétude et l'insuffisance de la connaissance humaine, les incohérences des préférences et croyances individuelles, les conflits de valeurs parmi les personnes et les groupes de personnes, et les insuffisances des traitements que l'on peut réaliser, même avec l'aide des ordinateurs les plus puissants. » (tdr).

*p.13 : The real world of human decisions is not a world of ideal gases, frictionless planes, or vacuums. To bring it within the scope of human thinking powers, we must simplify our problem formulations drastically, even leaving out much or most of what is potentially relevant. The descriptive theory of problem solving and decision making is centrally concerned with how people cut problems down to size: how they apply approximate, heuristic techniques to handle complexity that cannot be handled exactly. Out of this descriptive theory is emerging an augmented and amended prescriptive theory, one that takes account of the gaps and elements of unrealism in SEU theory by encompassing problem solving as well as choice and demanding only the kinds of knowledge, consistency, and computational power that are attainable in the real world.*

- ⇒ Hp/HD : « Le monde réel des décisions humaines n'est pas un monde de [...] problème d'aspirateur. Pour ramener cela à la sphère des pouvoirs de la pensée humaine [...] nous devons simplifier nos formulations de problèmes de façon drastique, même en laissant de côté beaucoup ou la plupart de ce qui est potentiellement pertinent. [...] La théorie descriptive de la résolution de problèmes et de la prise de décision est concernée principalement par la manière dont les personnes réduisent les problèmes : comment ils appliquent des techniques heuristiques approximatives pour gérer la complexité qui ne peut pas être traitée avec exactitude. De cette théorie descriptive émerge une théorie prescriptive qui prend en compte les écarts et éléments de l'irréalisme de la théorie de l'utilité espérée de la décision, en englobant la résolution de problèmes aussi bien que le choix, et exigeant seulement le type de connaissance, la cohérence, et la capacité de traitement qui sont accessibles dans le monde réel » (tdr).

*p. 15: Choice under various conditions of incomplete information, limited computing power, inconsistency, and institutional constraints on alternatives.*

- ⇒ HD : La rationalité limitée est « le choix dans diverses conditions d'information incomplète, de capacité de traitement limité, d'incohérence, et de contraintes institutionnelles sur les alternatives. » (tdr).

*p. 16: Theories [...] that assume managers are aiming at "satisfactory" profits [...] make quite different predictions [...] than those derived from the assumption of profit maximization. [...] Incompleteness and asymmetry of information have been shown to be essential for explaining how individuals and business firms decide when to face uncertainty [...]. Economic agents seek to maximize utility, but within limits posed by the incompleteness and uncertainty of the information available to them. An important potential area of research is to discover how choices will be changed if there are other departures from the axioms of rational choice – for example, substituting goals of reaching specified aspiration levels (satisficing) for goal of maximizing.*

- ⇒ HD : « Les théories [...] qui supposent que les dirigeants visent à faire des profits "assez satisfaisants" font des prédictions assez différentes [...] de celles dérivées de l'hypothèse de maximisation du profit. [...] L'incomplétude et l'asymétrie de l'information se sont avérées essentielles pour expliquer comment les individus et les entreprises décident face à l'incertitude. [...] Les agents économiques cherchent à maximiser l'utilité, mais dans les limites posées par l'incomplétude et l'incertitude des informations dont ils disposent. » (tdr).  
Le terme incertitude inclut la notion d'incohérence, contradiction...

⇒ HM : « Un important domaine de recherche potentiel est de découvrir comment les choix seront changés s'il y a d'autres directions à partir de l'axiome du choix rationnel – par exemple, en remplaçant des buts à atteindre de niveaux d'aspiration spécifiés (satisfaction – satisfecit) par des buts de maximisation. » (tdr). » C'est ce que nous tentons de faire lors de notre Terrain Test.

*p. 16: The classical theory of perfect rationality leaves no room for regrets, second thoughts, or "weakness of will".*

⇒ HD : « La théorie classique de rationalité parfaite ne laisse aucune place aux regrets, hésitations, doutes, nouvelles réflexions, ou "manques de volonté". » (tdr)

*p. 17, 19: Decision makers often overreact to new information, in violation of Bayes's rule. [...] The way in which an uncertain possibility is presented may have a substantial effect on how people respond to it. When asked whether they would choose surgery in a hypothetical medical emergency, many more people said that they would when the chance of survival was given as 80 percent than when the chance of death was given as 20 percent. [...] Some of the general heuristics, or rules of thumb, that people use in making judgments have been compiled – heuristics that produce biases toward classifying situations according to their representativeness, or toward judging frequencies according to the availability of examples in memory, or toward interpretations warped by the way in which a problem has been framed.*

⇒ HE : « Les décideurs sur-réagissent souvent aux nouvelles informations en violation de la loi de Bayes. » (tdr). La récence impacte la fréquence supposée. « Les heuristiques [...] produisent des préjugés [...] qui biaisent l'évaluation des fréquences en raison d'exemples encore présents en mémoire, ou faussent des interprétations selon la façon dont un problème a été présenté. » (tdr).

*p. 21: The thinking-aloud technique [...] can now be used dependably to obtain data about subjects' behaviors in a wide range of settings. [...] Problem solving generally proceeds by selective search through large sets of possibilities, using rules of thumb (heuristics) to guide the search. Because the possibilities in realistic problem situations are generally multitudinous, trial-and-error search would simply not work; the search must be highly selective.*

⇒ HM : Nous utilisons la technique de « pensées à voix haute » lors de notre Terrain Test.

⇒ Hp : « La résolution de problèmes procède généralement par une recherche sélective dans de grands ensembles de possibilités, en utilisant des règles de flair (heuristiques) pour guider la recherche. Parce que les possibilités dans des situations problématiques réalistes sont généralement multitudinaires, les recherches par essai-erreur ne marchent simplement pas ; la recherche doit être hautement sélective. » (tdr). Le terme « heuristique » ('rules of thumb') signifie critère, règle ou méthode générale dans un domaine précis, empirique, approximative, pratique, « de flair », « en or », de présélection, de prédétermination, d'identification à une classe, pour la résolution rapide ou raccourcie de problèmes. Cette signification semble s'opposer ici à la signification « essai-erreur » ou « tâtonnement » ('trial-and-error') qui est donnée à heuristique par ailleurs (cf. Savall). Si l'on considère ici que Simon fait allusion à des essais-erreurs « systématiques », et si l'on considère que Savall fait allusion à des essais-erreurs utilisant des « méthodes itératives et cumulatives » avec des « règles de flair », « l'intuition » et « l'abduction », alors il n'y a pas d'opposition mais similarité ou complémentarité entre les deux significations du terme « heuristique ».

*p. 21-22: When the solver is an expert [ , he or she] recognizes cues [...].*

⇒ Hp : « Quand le solutionneur est un expert, il reconnaît les indices ».

*p. 22-23: A human expert, in compensation [of Artificial Intelligence expert system], will generally have a richer set of heuristics to guide search and a larger vocabulary of recognizable patterns. [...] The computer's process will appear the more systematic [...], the human's the more intuitive. [...] The heuristics that the human expert uses, implicitly and often unconsciously, to perform the task are gradually educed, made explicit, and incorporated in program structures [of expert systems].*

- ⇒ Hp : « Un expert humain, en compensation [d'un système expert d'Intelligence Artificielle], aura généralement un ensemble plus riche d'heuristiques pour guider la recherche et un plus grand vocabulaire de modèles reconnaissables [...]. Le processus de l'ordinateur apparaîtra davantage systématique [...] et celui de l'humain davantage intuitif. Les heuristiques que l'expert humain utilise, implicitement et souvent inconsciemment, pour réaliser la tâche sont peu à peu mis à jour, rendu explicite, et incorporé à des structures de programmes [de système expert].

*p. 24: Ambiguous goals, [ill defined] and shifting problem formulations are typical characteristics of [...] ill-structured problems.*

- ⇒ Hp : « Des buts ambigus, [mal définis] et des formulations changeantes de problèmes sont des caractéristiques typiques de [...] problèmes mal-structurés ».

*p. 24: The very first steps in the problem-solving process are the least understood. What brings (and should bring) problems to the head of agenda? And [...] can it be represented in a way that facilitates its solution.*

*p. 30 : The need to use heuristic as well as rigorous methods for analysing very complex domains is beginning to bring about a wide interest [...].*

*p. 31: The first industrial revolution showed us how to do most of the world's heavy work with the energy of machines instead of human muscle. The new industrial revolution is showing us how much of the work of human thinking can be done by and in cooperation with intelligent machines. Human minds with computers to aid them are our principal productive resource. Understanding how that resource operates is the main road open to us for becoming a more productive society and a society able to deal with the many complex problems in the world today.*

Citation de Simon (1991) :

*p. 2-3 : [...] Even in behavior that we would call rational, there may be serious gaps between action and goal achievement. First, the actor may have (and usually will have) incomplete or erroneous information and potential changes in the situation with the passage of time. [...] Second, even if the information is complete, the actor may be unable (and usually will be unable) to compute all of the consequences of an action. [...] Action will have different consequences than expected, and often side effects will ensue that were not contemplated at all. Third, actors generally have more than one goal, and there may be incompatibilities among goals, the realization of one interfering with the realization of others. [...] Seldom are more than a few of the goals and consequences that might be affected considered before actions are undertaken. Attention is usually, and of necessity focused on just the most salient of them. Fourth, the actor may fail to reach a goal through ignorance of possible courses of action ; or might reach it more slowly and with greater use of resources than if another (unknown) had been known and available. In general, actions are not given, but must be discovered or devised. [...The means for reaching our ends] only become available after investment of substantial design effort, and decisions may be reached before search for effective actions is adequate. In short, people almost always have reasons for what they do, but seldom the "best" reasons. That is to say, consequences of actions are ignored and misjudged, either because information is lacking or erroneous or because computational power (thinking power) is insufficient for estimating the consequences ; tradeoffs among goal are handled inadequately or not at all ; and finally, potential effective actions may be unknown (and even unknowable) or ignored. As a general label for these departures from the global rationality postulated in economic and public choice theory, we speak of human 'bounded rationality'.*

- ⇒ HD : Cette citation est la plus simple et complète définition de la rationalité limitée (que nous ayons étudiée) : « Même dans les comportements que nous appelons rationnels, il y a de sérieuses limites pour que l'action atteigne son but. Premièrement, l'acteur a généralement des informations incomplètes ou erronées sur la situation et ses changements possibles avec le temps qui passe. Deuxièmement, [...] l'acteur est généralement incapable de calculer toutes

les conséquences d'une action. [...] Troisièmement, les acteurs ont généralement plus qu'un seul but, et il peut y avoir des incompatibilités parmi les buts, la réalisation d'un but interférant avec la réalisation d'autres. [...] L'attention est généralement par nécessité concentrée sur les [conséquences et buts des actions] les plus remarquables. Quatrièmement, l'acteur peut échouer [...] par ignorance des possibilités d'action ; ou [...] utiliser davantage de ressources que si d'autres possibilités avaient été connues. En général l'action n'est pas donnée mais doit être découverte ou conçue. Les moyens pour atteindre nos fins deviennent seulement disponibles après un investissement d'effort de conception substantiel, et les décisions peuvent être prises avant que la recherche d'actions efficaces soit adéquate. En bref, les personnes ont presque toujours des raisons pour ce qu'ils font, mais rarement la "meilleure" raison. Autrement dit, les conséquences des actions sont ignorées ou mal évaluées, soit parce que l'information est manquante, soit erronée, ou parce que le pouvoir computationnel (le pouvoir de réflexion) est insuffisant pour estimer les conséquences ; les marchandages entre les buts sont réalisés de manière non appropriée ou pas du tout ; et finalement l'action potentielle efficace peut être mal connue (même impossible à connaître) ou ignorée. Comme appellation générale de ces déviations de la rationalité globale postulée en économie et en théorie du choix public, nous parlons de 'rationalité limitée' humaine. » (tdr).

- ⇒ -HD : Les dirigeants gagnent à essayer d'optimiser les décisions qu'ils jugent satisfaisantes, pour les améliorer à défaut véritablement de les optimiser. Les dirigeants ont la capacité, mais ils n'ont pas la volonté d'essayer. Il s'agit d'un manque de perfectionnisme du dirigeant qui représente un « coût caché » pour l'entreprise (Savall). La cause traditionnellement avancée à la rationalité limitée est l'incapacité computationnelle et cognitive. La diversité et la contradiction des objectifs, que nous avons également étudiés par ailleurs (cf. notamment Crozier), est une cause moins fréquemment avancée. Quant au 'manque de volonté' d'optimisation ou manque de perfectionnisme, il s'agit d'une cause de rationalité limitée n'apparaissant pas dans la littérature, ou de manière non-explicite (cf. « la paresse » ou « l'apathie du cerveau » évoquée par Kahneman). Nous appelons Optisatisfactum la Stratégie de Décision qui consiste à essayer d'optimiser une solution (décision) donnant satisfaction (jugée satisfaisante, acceptable, convenable...).
- ⇒ -HD/P : « Les moyens pour atteindre nos fins deviennent seulement disponibles après un investissement d'effort de conception substantiel, et les décisions peuvent être prises avant que la recherche d'actions efficaces soit adéquate. ». Nous rajoutons la cause conative de la rationalité limitée, qui n'apparaît que de façon latente dans cette citation (la volonté est une cause de rationalité limitée non-explicite dans la littérature). La rationalité limitée n'est pas qu'une question cognitive, computationnelle et de contradiction d'objectifs (en résumé). C'est aussi une question conative de volonté : l'individu n'a généralement pas la volonté de faire un effort de réflexion supplémentaire, dont pourrait résulter une meilleure solution que celle qu'il a déjà trouvée, et qui lui procure un niveau suffisant de satisfaction. Si l'individu cherchait 'mieux' que 'le bien', il trouverait parfois 'mieux', sa rationalité serait donc élargie ou améliorée. La rationalité n'est donc pas limitée uniquement par la capacité ; elle l'est également par la volonté de trouver mieux. Nous proposons de piloter et d'évaluer les performances visibles et cachées de « l'investissement d'effort » de « renseignement », « conception » et « choix » (termes utilisés par Simon pour définir le processus de décision) grâce à un modèle-outil composé de Stratégies de Décision (dont fait partie l'Optisatisfactum, cf. supra).

Citation de Simon (1996, 2004)

*p. 60 : L'idéalisation de la rationalité humaine [...] est enchâssée dans les théories économiques modernes, et plus particulièrement dans les théories dites néo-classiques. Ces théories constituent une idéalisation, car elles s'intéressent d'abord à l'environnement externe de la pensée humaine,*

autrement dit aux décisions optimales par lesquelles un système adaptatif réalise ses buts (maximisation de l'utilité ou du profit). Elles cherchent à définir les décisions qui seraient « substantivement » rationnelles dans les situations définies par l'environnement externe. La prise en compte par la théorie économique des limites de la rationalité imposées par l'environnement interne – par les caractéristiques du système symbole physique – conduit à des positions pragmatiques, parfois même opportunistes. [...] Nous développerons [...] une étude [...] du milieu intérieur de la pensée ; autrement dit , de processus de pensée tels qu'ils se manifestent en réalité, soumis aux contraintes imposées par les caractéristiques d'un système de symboles physiques tel que le cerveau. p. 62-63 : [...] L'économie illustre bien la façon [...] dont le processus d'ajustement d'un système intelligent à son environnement externe (sa rationalité substantive) est limitée par sa capacité cognitive et computationnelle à élaborer des comportements adaptatifs appropriés (sa rationalité procédurale). Dans les manuels de théorie de l'entreprise [(théorie néoclassique de l'homo economicus)], un « entrepreneur » cherche à maximiser son profit [(son utilité)], et cela dans des conditions si simples que sa capacité computationnelle à trouver ce maximum [(sa rationalité limitée)] n'est pas mise en question.

⇒ HD : La théorie de la « maximisation de l'utilité » et la théorie de la « rationalité limitée » ne sont pas incompatibles, si l'on considère que la première est prescriptive et que la seconde est descriptive : il faut chercher à « maximiser l'utilité » en élargissant le plus possible la « rationalité limitée ». Simon ne semble pas remettre en question la recherche de la maximisation comme prescription, mais remet en question la maximisation comme description qui omet les limites ou « incapacités » computationnelles » humaines.

p. 66-67 : [...] Les méthodes alternatives fournies par l'IA [(Intelligence Artificielle)], le plus souvent sous la forme d'heuristiques de recherche (des recherches sélectives par tâtonnement), permettent de trouver des décisions qui se révèlent « assez bonne » ou « satisficing ». [(Citation de Le Moigne concernant Simon, p.399) : [...] Satisfaisant se traduit par 'satisfying' [...]. « Satisficing » décrit l'appréciation enchevêtré du processus de décision [...] et de son résultat (acceptable à priori bien que l'on n'ait pas pu considérer des alternatives qui se seraient peut-être révélées plus satisfaisantes). [...] On pourrait concevoir le néologisme « satisfecum » pour mettre en valeur la symétrie avec « optimum », pendant que 'to satisfice' se traduirait par « valoir satisfecit ».].

⇒ HD : « Les heuristiques [...] (recherches sélectives par tâtonnement) permettent de trouver des décisions qui se révèlent « assez bonne » ou « satisficing » » (satisfecum, acceptable, convenable, qui vaut satisfecit).

⇒ HS : algorithmes ou heuristiques ; optimisation ou satisfaction.

p. 68-69 : Ce qu'une personne 'ne peut' faire, elle 'ne le fera pas', quelle que soit l'urgence à le faire. Confrontés à cette complexité, les entreprises du monde réel se tournent vers des procédures qui permettent d'élaborer des réponses « assez bonnes » aux questions dont les réponses « idéales » ne peuvent être trouvées. [...] L'acteur économique est en fait un « satisficer », une personne qui accepte des solutions « assez bonnes », non parce qu'il préfère le moins au plus, mais parce qu'il n'a pas le choix. [...] Une des exigences de l'optimisation que ne partage pas le « satisficing » est que toutes les alternatives doivent être mesurables dans les termes d'une commune fonction d'utilité. Un très grand nombre d'observations montrent que les choix humains ne sont ni congruants ni transitifs comme ils devraient l'être si une fonction d'utilité existait.

⇒ -HD : Parfois l'acteur a le choix d'essayer de trouver des solutions meilleures, mais il ne le fait pas. Sa rationalité est limitée par son incapacité, certes, mais également par sa volonté.

p. 70-71 : Mais, même pour une théorie du « satisficing », nous avons besoin de quelque critère de satisfaction. [...] la psychologie emploie le concept de 'niveau d'aspiration'. Ces aspirations peuvent être à plusieurs dimensions : on peut aspirer à un travail plaisant, à l'amour, à de bonnes nourritures, [...] comme à beaucoup d'autres choses. Pour chaque dimension, les espérances de réussite définissent un niveau d'aspiration qui est comparé au niveau actuellement atteint. [...] Si les aspirations excèdent l'état actuel, il y a insatisfaction. [...] Les niveaux d'aspiration fournissent un

*mécanisme compulsif d'élaboration des comportements « satisficing ». Une solution s'avère « satisficing » si elle satisfait les aspirations dans toutes les dimensions. Si on ne trouve pas une telle solution, la recherche est reprise. Pendant ce temps, les aspirations dans une ou plusieurs dimensions diminuent graduellement jusqu'à ce qu'une nouvelle solution soit trouvée ou qu'une solution existante se révèle « satisficing ».*

⇒ Hp/HP : Cf. Le modèle intelligence-design-choix qui montre les possibilités de retour en arrière à chaque étape (Simon, 1977, 1980). Ce modèle correspond à notre modèle-outil schématisé et simplifié par un grand huit au centre duquel figure l'insatisfaction.

*p. 104-107 : Observons cette fourmi qui poursuit laborieusement son chemin à travers une grève modelée par le vent et les vagues [...] Elle sait à peu près où se situe son trou, mais elle ne peut pas prévoir tous les obstacles qui l'en séparent. Elle doit constamment adapter sa route aux difficultés qu'elle rencontre [...]. L'itinéraire de la fourmi est irrégulier, complexe, difficile à décrire. Mais sa complexité et celle de la surface de la plage et non pas celle de la fourmi elle-même. Sur la même plage, toute autre petite créature, ayant son gîte au même endroit, a des chances de suivre un chemin très similaire à notre fourmi. [...] Les êtres humains [(comme la fourmi)], considérés comme des « systèmes comportementaux », sont relativement simples. L'apparente complexité de notre comportement, au fil du temps, est pour une grande part le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel nous nous trouvons.*

⇒ -HN : Un même environnement qui paraît complexe à certains peut paraître simple pour d'autres qui ont le même objectif mais des capacités différentes. À la différence du « gîte de la fourmi », les objectifs des êtres humains ne sont pas qu'alimentaires et sécuritaires. Ils sont donc davantage susceptibles de changer en cours de route du fait de l'environnement interne (envie, pulsion, préférence,...) et/ou externe (notamment les autres êtres qui peuvent « contraindre » l'individu à d'autres « desseins »).

*120 : [...] Les stratégies de recherche. [...] Les êtres humains ne découvrent pas toujours tout seuls les stratégies les plus judicieuses alors qu'elles peuvent aisément leur être enseignées.*

⇒ Hp/P : L'utilisation de notre modèle-outil, et plus généralement d'instruments 'scientifico-opératifs synoptiques, contribue à « l'enseignement des stratégies de recherche » que nous appelons Stratégies de Décision car elles concernent le décideur, dirigeant, manager.

*p. 213, 216 : [...] Ce n'est que dans des cas triviaux que [le] calcul de l'action optimale se révèle facile. [...] Nous n'avons guère à choisir entre une solution optimale, car nous disposons rarement d'une méthode permettant de trouver l'optimum.*

⇒ -HD : La rationalité est limitée par incapacité et volonté : nous disposons rarement d'une méthode pour atteindre l'optimum, mais nous pouvons tenter plus souvent de l'atteindre, en essayant d'améliorer une solution qui nous paraît satisfaisante.

*p. 290 : [...] L'action de peindre est un processus d'interaction cyclique entre le peintre et la toile, dans lequel les objectifs en cours conduisent vers de nouvelles applications de peinture, pendant que l'organisation graduellement changeante du tableau suggère de nouveaux objectifs.*

⇒ HM/P : Le décideur est généralement dans un environnement moins structuré, moins stable, moins prévisible et ses décisions sont moins programmables que le peintre face à sa toile. Néanmoins, l'analogie paraît juste : « L'action de peindre [(diriger, ndr)] est un processus d'interaction cyclique entre le peintre [(dirigeant, ndr)] et la toile [(l'organisation, ndr)], dans lequel les objectifs en cours conduisent vers de nouvelles applications de peinture [(actions) ndr], pendant que l'organisation graduellement changeante du tableau [(de l'organisation dans son environnement, ndr)] suggère de nouveaux objectifs. ». L'analogie de Simon reflète son désir de structurer, stabiliser, programmer tout ce qui ne l'est pas encore. Nous avons également ce désir.

⇒ HA/M : L'analogie entre le décideur et le peintre montre la possibilité ou la nécessité de combiner planification délibérée (rationnelle) et planification émergente (naturelle) (Cf.

Porter et Mintzberg in Argyris). Cette analogie rappelle également la fameuse expression attribuée à Weick selon laquelle l'individu construit le pont en marchant dessus.

p. 362 : [...] *Ces corrélations correspondent à ce que nous appelons habituellement l'analyse « fins-moyens ». Étant donné un état désiré et un état existant, la mission d'un organisme adaptatif est de trouver le processus associé qui réduise cette différence.*

⇒ Hp : Nous sommes en accord avec cette définition de la résolution de problèmes qui évoque un écart entre l'état perçu et voulu.

p. 386 : [...] *Je suis [...] un monomane ; toute ma vie je me suis intéressé à une seule chose, les processus humains de décision.*

⇒ HM : Nous sommes presque autant « monomane » du même sujet que Simon : « les processus humains de décision. ».

p. 397, 398 : [Citation de *Le Moigne concernant Simon* :] H. A. Simon utilisera de plus en plus fréquemment l'expression 'substantively rational', [...] « substantivement rationnel » [...] « Substantiellement ou positivement rationnel » [...]. H. A. Simon développera la distinction entre [...] la rationalité « substantive » qui se caractérise [...] par l'image du « calcul » de la décision optimale [(en mesure d'atteindre les buts données à l'intérieur des limites données)], et la rationalité procédurale qui se caractérise par l'exercice d'une « délibération appropriée ». [...] L'expression de H.A. Simon, 'the limits of rationality' [...] les limites des capacités computationnelles et cognitives d'un système s'exerçant à raisonner. [...] H. A. Simon utilisera beaucoup, à partir de 1955, l'expression 'bounded rationality', que l'on traduirait correctement par « rationalité interne » (« qui est dans la bonde »), mais aussi par « abondante » puisqu'elle incite à l'exercice de tous les raisonnements [...]. A partir de 1973, H. A. Simon parlera plus fréquemment de « rationalité procédurale » [...]. Il rassemblera ses principaux travaux en économie sous le titre général 'Models of Bounded Rationality' [(1982)].

⇒ HS : rationalité substantive, substantiellement, positivement rationnelle, calcul, décision optimale ou rationalité procédurale, délibération appropriée, rationalité interne, rationalité limitée (par les capacités computationnelles et cognitives), 'bounded rationality', rationalité dans la bonde, rationalité abondante (incitant à l'exercice de tous les raisonnements).

p. 318 : *La complexité est de plus en plus reconnue comme une des caractéristiques clés du monde dans lequel nous vivons et des systèmes qui y cohabitent.*

⇒ Hp : L'environnement se complexifie ou l'environnement est perçu comme de plus en plus complexe ?...

Citation de Tapia (2005) concernant Simon :

p. 227, 228 : [...] *A la suggestion de Simon [...] ('Models of My Life', 1991, 1996, p. 367) [...] : « La vie revient à cheminer dans un labyrinthe, à aller de surprise en surprise et à se demander où auraient mené les voies que l'on n'a pas choisies ». [...] Les processus de prise de décision s'apparentent à ceux de la résolution de problèmes, où le labyrinthe prend la forme d'un graphe arborescent dont il faut exploiter les branches les plus prometteuses à l'aide de « règles de flair » (ou d'« heuristiques ») [...] qu'on peut simuler sur ordinateur [, et qui sont] plus économes en capacités de traitement et de mémoire.*

⇒ -HD : Nous retrouvons le même excès analogique de Simon que lorsqu'il compare la prise de décision en général au peintre devant sa toile (Cf. Simon, 1996, 2004, p. 290). La vie n'est pas aussi stable, structurée, programmable et maîtrisable qu'un seul labyrinthe classique cheminé par une seule personne. La vie ressemble davantage à une 'poupée russe de labyrinthes transformables' : chaque labyrinthe (problème) comprend des méandres et sorties possibles vers d'autres sous-labyrinthes (sous-problème) ; l'ensemble peut être modifié de manière partiellement volontaire et prévisible, à chaque avancée, reculade ou bifurcation de chaque être vivant qui y chemine.

- ⇒ HN : Heuristiques et algorithmes sont compatibles : « Il faut exploiter les branches [de l'arborescence] les plus prometteuses à l'aide de « règles de flair » (ou d'« heuristiques ») [...] qu'on peut simuler sur ordinateur. ».
- ⇒ HS : heuristique, règle de flair ; labyrinthe ; branche prometteuse.

Citation de Gautier, Gidel, Duchamp (1999) concernant Le Moigne concernant Simon :

*Selon les modèles issus du modèle canonique de la décision proposés par Herbert Simon (1977), toute prise de décision a pour point de départ les finalités ou le réel projeté, c'est-à-dire les objectifs. Et, selon les concepts de rationalité limitée [SIMON, (1977)] et multiple, auquel nous adhérons, la prise de décision s'effectue, non pas au niveau de l'optimum, mais au niveau du satisfactum [LE MOIGNE, (1995)], c'est-à-dire au moment où l'utilité escomptée devient supérieure aux risques encourus. Figure 5 : Modèle canonique de la décision [LE MOIGNE, (1995) à partir de H. A. Simon]. Rapport dissonant [entre] l'environnement actif, le réel perçu [et] les finalités, le réel perçu -> intelligence (comprendre)-> conception (évaluation des plans d'actions possibles)-> sélection (décision d'action sur l'environnement actif ; re-cogitation, [retour sur] intelligence ou conception ; re-finalisation des finalités).*

### **SMITH Wendy K. et LEWIS Marianne W. [Apprentissage]**

Citation de Smith et Lewis (2011) :

*p.382-383 : We identified all articles that used the words paradox, contradiction, tension, duality, polarity, and/or dialectic [(dilemma, dichotomy...)] in their titles, abstracts or keywords. Reflecting the dominant use of paradox, we focus on underlying tensions as dualities between two elements (Ford & Backoff, 1988). [...] We explore how these ideas might expand to relate to more complex trialectics (Ford & Ford, 1994) or pluralistic tensions (Jarzabkowski & Sillince, 2007). [...] We synthesize the literature through an organizing framework that categorizes paradoxes [...]. These categories mirror those identified in the early paradox research, reflecting Quinn's (1988) competing values (learning-adhocracy, belonging-clan, organizing-hierarchy, performance-market). The four categories of paradox represent core activities and elements of organizations: learning [(knowledge, change, renew, innovate)], belonging [(identity/interpersonal relationships, complexity and plurality), organizing (processes, design), and performing (goals, strategies). [...] Tensions operate between as well as within these categories.*

- ⇒ HP : « Nous (Smith et Lewis) avons synthétisé la littérature au travers d'un cadre organisé qui classe les paradoxes. [...] Les quatre catégories de paradoxes représentent des activités et éléments essentiels de l'organisation : apprentissage, appartenance, organisation et performance. ».
- ⇒ -HM : Smith et Lewis ont étudié exclusivement des articles au sujet des paradoxes, pour créer une classification des tensions organisationnelles. Ils ont exclusivement repris et classifié les paradoxes de la littérature. Pour eux, la classification des paradoxes était une fin en soi. En revanche, nous avons étudié la littérature dans différents domaines (cf. Littérature > Cadre Théorique) incluant notamment le domaine des paradoxes, pour créer un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes, composé de Stratégies de Décision (stratégies de résolution de problèmes) que nous avons classé en catégories de paradoxes. Nous avons principalement créé des paradoxes à partir de la littérature, et secondairement nous les avons repris de la littérature. Pour nous, la classification des paradoxes était un moyen de présenter notre modèle-outil. Nous préférons notre classification qui nous semble davantage actionnable.

*p. 398 : Paradox is an old concept. Its roots lie in ancient teachings Eastern and Western thought, apparent in such works such as the Tao Te Ching and the Judeo-Christian Bible. More recent concepts*

*of paradox draw upon the varied philosophies of Kierkegaard, Hegel, Hamden-turner, and Weber and tap into the psychological insights of Freud, Rothenberg, and Watzlawick.*

- ⇒ Hp : « Le Paradoxe est un vieux concept. On retrouve ses racines dans les anciens enseignements de la pensée occidentale [(la philosophie grecque avec Zénon d'Élée notamment, ndr) et orientale. Il apparaît dans des œuvres telles que le Tao Te Ching et la Bible Judéo-Chrétienne. Des concepts plus récents du paradoxe s'appuient sur diverses philosophies de Kierkegaard, Hegel, Hamden-turner et Weber, et puise dans les idées psychologiques de Freud, Rothenberg et Watzlawick. ».
- ⇒ HS : collaboration-contrôle, individuel-collectif, versatilité/agilité/flexibilité-efficience, exploration-exploitation, profit-responsabilité sociale, construction-destruction, passé-futur, nature-conditionnement, radical-incrémental, homogénéité-distinction, opposition-coexistence, collaboration-compétition, autonomisation-direction, routine-changement, contrôle-flexibilité, interne-externe, adaptation/changement-sens de soi/fonction/identité, demande des employés-consommateurs, engagement fort-performance-forte, sens de soi/fonction/identité personnelle-rôle professionnel, fin-moyen, individu-agrégat, assujettissement au groupe-particularité de l'individu.

### **STOYCHEVA Katya G. et Todd I. LUBART [Rationalité]**

Citation de STOYCHEVA et al. (2002) :

*p. 55 : Les descriptions des processus créatifs (à savoir les séquences de pensées et d'actions qui aboutissent à des solutions originales et utiles) comprennent en général aussi bien la génération d'idées que leur évaluation et leur sélection (Finke, Ward et Smith, 1992 ; Lubart, 2001 ; Runco et Chand, 1995). Les modèles de résolution créative de problème proposés par, entre autre, Osborn, Parnes, Isaksen et Treffinger (cf. Sapp 1995 ; Isaksen, 1995) distinguent les étapes d'appréhension du problème (définition de la nature du problème à résoudre), de production des idées (exploration de pistes variées et test de différentes approches) et de leur évaluation (comparaison entre différents choix possibles, évaluation des avantages et des inconvénients, choix de la meilleure solution) ainsi que la planification de la mise en œuvre des solutions. De plus, ces modèles prennent en compte l'équilibre entre pensées divergente (faire de nombreuses propositions) et pensée convergente (se concentrer sur une seule possibilité). [...] Bien que ces phases soient décrites comme successives, elles n'évoluent pas nécessairement de manière linéaire, pas plus qu'elles ne procèdent étape par étape vers la solution adoptée ; elles peuvent se répéter à diverses reprises, voire interagir de manière aléatoire et complexe (Isaksen, 1995).*

- ⇒ Hp/P : Nous nous intéressons aux « processus » de créativité, innovation, apprentissage, pensée, réflexion, idéation, cognition, résolution de problèmes ou prise de décision. Ces processus comprennent des phases qui : « bien que décrites comme successives, [...] n'évoluent pas nécessairement de manière linéaire, pas plus qu'elles ne procèdent étape par étape vers la solution adoptée ; elles peuvent se répéter à diverses reprises, voire interagir de manière aléatoire et complexe ». Nb : Nous avons étudié ces phases par ailleurs (cf. Osborn in Aznar). Cependant, chaque opération de traitement de l'information se réalise de manière séquentielle (successive) généralement en moins d'une seconde (cf. Simon, Argyris) : on réalise une opération à la fois ; on ne peut pas penser à deux choses exactement en même temps. En revanche les connexions neuronales nécessaires à chaque opération, sont simultanées (cf. les zones de convergences-divergences de Damasio). De plus, des phases d'actions (mouvement du corps) peuvent s'intercaler entre les phases de réflexions (mouvement de l'esprit) ; les actions et réflexions peuvent même être simultanées à condition d'être suffisamment simples et routinières pour l'individu. Sinon, l'action s'interrompt le temps de la réflexion ; ou bien la réflexion prend l'action comme nouvel objet de traitement,

en délaissant son objet de traitement initial. Notre modèle-outil schématisé par un Grand huit (8) tente d'intégrer ces phénomènes.

- ⇒ HS : appréhension, génération, production, exploration ; comparaison ; évaluation (avantages et inconvénients) ; sélection, choix (meilleure solution) ; définition (problème) ; planification ; mise en œuvre ; divergence (dispersion sur de nombreuses propositions) ou convergence (concentration sur peu de propositions).

*p. 60 : Évaluer les choix possibles et sélectionner des stratégies de décision. Choisir parmi plusieurs possibilités implique de spécifier des critères d'évaluation grâce auxquels les options seront comparés et de sélectionner (consciemment ou inconsciemment) une stratégie décisionnelle (Einhorn et Hogarth, 1981 ; Payne et al., 1992 ; Mellers et al., 1998).*

- ⇒ -Hp : A la différence de Stoycheva, nous donnons une fonction plus large à la notion de Stratégie de Décision qui concerne tout le processus de décision (résolution de problèmes) : selon nous, les Stratégies de Décision ne concernent pas seulement « l'évaluation des choix possibles [solutions] » ; les Stratégies de Décision concernent également « la génération des idées » (idéation). Il en est de même pour la notion de prise de décision qui concerne tout le processus de décision (résolution de problèmes) (idem Simon).
- ⇒ HD/P : Les Stratégies de Décision sont « sélectionnées consciemment ou inconsciemment », mais généralement « inconsciemment », alors que l'objet (contenu) de la décision est sélectionné généralement « consciemment ».

### **TAYLOR Frederick Winslow [Leadership]**

Citation de Meier (2009 b) concernant Taylor :

*p. 70-81 : « Taylor [représente] le management scientifique des entreprises.*

*[...]Le management scientifique et ses principes [d'après Taylor, 1912] : [...]*

- *la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche ;*
- *le recrutement de l'individu le mieux à même d'accomplir la tâche (first-class men) ;*
- *la formation, le suivi et le contrôle permanents du personnel ;*
- *la mise en place d'un système de salaire proportionnel au rendement (piece rate system) ;*
- *la séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent [...] et ceux qui exécutent (brain work) [...].*

*Un système de pensée trop exclusivement technico-économique ? :*

- *Une conception restrictive de l'homme dans son cadre de travail (l'homo economicus) [...];*
  - *L'illusion d'une méthode universelle de gestion et d'organisation du travail (le one best way) [...];*
  - *Dilution des responsabilités (statu quo). »*
- ⇒ HM/P : Nous cherchons une méthode universelle de gestion du processus de décision. Dans une certaine mesure, nous voulons « organiser scientifiquement le travail » de prise de décision (résolution de problèmes) grâce à un modèle-outil de pilotage des Stratégies de Décision.
- ⇒ HS : meilleure méthode ou individu, optimiser ; contrôler, former (le personnel en permanence) ; payer en proportion du rendement ; séparer les tâches ; concevoir ou exécuter ; freinage ou 'accélération' (de la production) ; donner ou 'prendre' (le pouvoir aux ouvriers) ; conflit (non) ; Organiser Scientifiquement le Travail (OST) ; procédures standards et codifiées ; tâches simples et répétitives ; calculer les temps de travail.

Citation de Usunier, Easterby-Smith, Thorpe, 1993 :

p. 32-34 : *Un débat [...] existe [...] quant au point de vue de base dont les méthodes doivent dériver : d'un côté se situe la 'phénoménologie', de l'autre le 'positivisme'. [...] Il n'est pas possible d'identifier un auteur qui souscrive complètement à toutes les vues associées à une même position. [...] L'idée clé du positivisme est que le monde social existe de façon extérieure, et que donc ses propriétés doivent être mesurées à travers des méthodes objectives, plutôt qu'être inférées subjectivement à travers des sentiments, des réflexions ou l'intuition. Le philosophe français Auguste Comte (1828, 1840), a été le premier à soutenir cette vue ; il souligne ainsi : "Toutes les bonnes intelligences ont répété, depuis l'époque de Bacon, qu'il ne peut exister de vraie connaissance, que celle qui est fondée sur des faits observés". [...] Les philosophes des sciences à l'intérieur d'une même école non seulement ne sont pas d'accord entre eux, mais aussi peuvent changer d'avis de façon significative au cours du temps.*

p. 36 : *Tableau 2.1. Différents présupposés sur la nature de la réalité. Source : d'après Morgan et Smircich, 1980. [De] Subjectiviste [à] Objectiviste [:] Projection de l'imaginaire individuel, Construction sociale, Discours symbolique, Terrain d'information contextuel, Processus concret, Structure concrète.*

p. 38 : *Tableau 2.2 Caractéristiques principales des paradigmes positivistes et phénoménologique. Paradigme positiviste / Paradigme phénoménologique : - Croyance de base : Le monde est externe et objectif, L'observateur est indépendant, La science est indépendante des valeurs / Le monde est socialement construit et subjectif, L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé, La Science est mue par les intérêts humains ; - Le chercheur doit : se concentrer sur les faits, rechercher les liens de causalités et les lois fondamentales, réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments, formuler des hypothèses et ensuite les tester / se concentrer sur le sens, essayer de comprendre le phénomène qui se produit, observer chaque situation dans sa totalité, développer des idées par induction en partant des données ; Les méthodes recommandées comprennent : l'opérationnalisation des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés, le recours à des grands échantillons / l'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène, de petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période.*

⇒ HM : Nous sommes des positivistes incluant les moyens que les positivistes voudraient traditionnellement exclure : « les sentiments », « l'intuition ». Notre visée est positiviste, nos viseurs (ou moyens) sont constructivistes et peuvent même être positivistes si possible et nécessaire.

⇒ HM : Le positivisme et le constructivisme (la phénoménologie) sont deux faces d'une même médaille, les deux bornes d'un même continuum. Le positivisme et le constructivisme constituent ensemble le phénomène du réel. Un scientifique peut faire le choix entre les deux, mais peut aussi choisir les deux. Il n'en sera pas plus ou moins scientifique pour autant, s'il est conscient et transparent par rapport à sa position. C'est-à-dire s'il précise à chaque occasion sa position. Entre les deux positions, ce n'est pas qu'un choix du 'ou/ou' mais c'est aussi un choix du 'et/et'.

⇒ HM : « La bonne connaissance » n'est pas que « fondée sur les faits observés ». La bonne connaissance est aussi « fondée sur les faits suspectés » (cf. Peirce et l'abduction).

p. 51 : *La distinction entre vérification et falsification est due à Karl Popper (1959). [...] au lieu de chercher des faits qui viennent confirmer la théorie, on doit toujours chercher les preuves qui vont venir 'infirmer' la théorie, l'hypothèse ou la vue que l'on soutient. Une large partie du débat entre vérification et falsification s'inscrit à l'intérieur du paradigme positiviste, parce que les concepts de "vérité" et de "preuve" lui sont principalement associés. Mais le phénoménologue peut aussi tirer des enseignements substantiels de cette distinction. Par exemple, Reason (1988) se fait l'avocat de la*

"subjectivité critique", qui consiste à accepter ses propres vues et expériences, mais à ne pas se laisser submerger et entraîner par elles.

- ⇒ HM : Nous avons essayé de « vérifier » (confirmer) ET de « falsifier » (réfuter, infirmer) nos hypothèses. Nous avons également essayé de faire preuve de « subjectivité critique » : nous avons laissé parler notre intuition, que nous avons rattachée ensuite à, ou qui a été inspirée directement par, des matériaux bibliographiques (revue de littérature) et expérimentaux (terrains de recherche).

[...] Ce conseil ne s'adresse pas uniquement aux chercheurs mais aussi aux managers, qui se préoccupent d'examiner et de comprendre ce qui se passe dans leur organisation. Selon le point de vue falsificationniste, il est du plus haut intérêt de résister à la tentation de chercher des données qui confirment la position qu'ils tiennent actuellement. En cherchant délibérément les faits infirmatifs, ils peuvent arriver à des réponses beaucoup plus rapidement. S'ils ne réussissent pas trouver de telles preuves infirmatoires, leurs positions n'en seront que plus fortes.

- ⇒ HE/P : Les managers sont tentés de chercher à confirmer au lieu de chercher à infirmer leurs positions. « Il est du plus haut intérêt de résister à la tentation de chercher des données qui confirment la position [que les managers] tiennent. En cherchant délibérément les faits infirmatifs, ils peuvent arriver à des réponses beaucoup plus rapidement. S'ils ne réussissent pas à trouver de telles preuves infirmatoires, leurs positions n'en seront que plus fortes. ».
- ⇒ HS : vérification, confirmation, ressemblance ou falsification, infirmation, dissemblance ; subjectivité critique (Reason) ; chercheur ou manager ; théorie, hypothèse, point de vue ; vérité, preuve ; positivisme ou constructivisme, phénoménologie.

### **VALAX Marc [Méthodo-Épistémologie]**

Citation de Valax (2013) :

*Recherche Action.*

p. 3-6 : *Le concept de recherche action est né des travaux de Kurt Lewin [...]. L'un des objectifs primaires de la recherche action est de créer une équivalence entre chercheur et acteur. [...] Le chercheur est entre le désir de prendre en compte des particularismes locaux complexes et la « découverte » de lois à vocations universelles. Dans sa démarche, le chercheur est supposé conserver une objectivité forte mais peut-il toutefois s'abstraire totalement de toute subjectivité ? [...] Recherche action [est le terme le plus générique. Les autres appellations sont :] « recherche-intervention », « recherche-expérimentation », « recherche ingénierique », ateliers de recherche participative, co-construction de [savoir scientifique et pratique (ndr)]. Double objectif : Transformer la réalité, Produire des connaissances [scientifiques (ndr)] concernant ces transformations.*

p. 12-16 : *Paradigme de Girin (1981, p. 1885) : « Il est capital de considérer que 'le chercheur fait partie de l'observation' [...] quoi qu'il fasse, l'observateur partage avec ceux qu'il observe un certain nombre de « manières de penser et d'agir ». Approche de Wacheux (2005, p. 15) : « Lorsque le chercheur est l'instrument de la compréhension par des entretiens, des observations ou des quasi-expérimentations, alors la connaissance est d'abord intime, avant d'être sensible, puis théorique ou expérientielle. Il y a toujours une part de phénoménologie dans une recherche interactive. Les méthodes d'extériorisation, d'encodage, de distanciation et d'interprétation empruntent nécessairement à cette épistémologie. ». Le ressenti, un levier d'intervention pour Watzlawick (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1967) : le ressenti est comme une résonance pour décrire une construction du réel qui s'opère entre celui qui la nomme et le contexte dans lequel il se découvre en train de la nommer. Les chercheurs de l'Ecole de Palo Alto utilisent depuis plusieurs décennies leur ressenti comme levier d'intervention. Dubost et la dynamique d'interconnaissance (Dubost, 2001) : mettre l'accent sur une forme de coproduction de connaissances qui alimente un travail théorique [...] et qui vise l'explication, l'élucidation de réalités voire la transformation de celles-ci.*

*Méthodes qualitatives longitudinales.*

p. 4-29 : « Les méthodes qualitatives ont pour fonction de comprendre plus que de décrire systématiquement ou de mesurer » (Kaufmann, 1996). [...] Les études longitudinales portent sur [...] des phénomènes économiques ou des processus organisationnels au cours du temps et s'opposent aux études [...] transversales. « We have chosen to collect longitudinal data, which allow us to explore the present in relation to the past and the emerging future » (Pettigrew, 1990, p. 98). [Il faut] apprehender les causalités multiples, les boucles de retroaction au sein d'un même contexte (Langley, 1999). Pettigrew (1997, p. 338) comprend le processus comme : « a sequence of individual and collective events, actions and activities unfolding over time in context ». [...] Tandis que la connaissance de tous les jours peut rester tacite, la recherche scientifique vise à produire des connaissances ou interprétations explicites. Positionnement du chercheur. Quatre posture sur le terrain (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999) : 1. Un participant complet, 2. Un participant observateur, 3. Un observateur qui participe, 4. Un observateur complet.

### **VAN DE VEN Andrew [Leadership]**

Citation de Durieux (2009) concernant Van De Ven.

*Innovation, changement et apprentissage : vers un cadre intégrateur [(théories de l'action)]. [...] Comment les innovations émergent, se développent, grandissent et s'achèvent. [...] A. Van de Ven pose une définition du processus d'innovation : The process of Innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context (1986 : 591). Cette définition est suffisamment large pour s'appliquer à une variété d'innovations, qu'elles soient techniques, de produit, de process ou organisationnelles. [...] Van de Ven retient quatre facteurs [qui facilitent ou inhibent le développement des innovations] : les idées, les acteurs, les transactions, le contexte dans le temps.*

⇒ Hp : Nous nous intéressons au « facteur » 'processus de décision' (résolution de problèmes) qui « facilite ou inhibe le développement des innovations ». Ce facteur implique généralement des « transactions » entre les « acteurs » pour produire, sélectionner et implémenter des « idées ». Notre facteur 'processus de décision' est transversal à trois des quatre facteurs de Van de Ven.

*[...] Infrastructure industrielle favorable à l'innovation technologique (adapté de Van de Ven et Garud, 1989 et complété par Van de Ven, Polley, Garud et Vankatraman, 1999) : Arrangements institutionnels (légitimité, lois et régulations, standards), Consommation du marché (normes culturelles, création de marché, compétition), Activités d'appropriation (développement de produit, fonctions, ressources), Dotations en ressources (sciences et technologies, finances, compétences). [...] Modèle d'apprentissage par essai-erreur (adapté de Van de Ven et Polley, 1992 : 95) : Objectifs ou critères, Actions ou conduites, Intervention des investisseurs, Événement dans le contexte, Résultats. [...] Comment et pourquoi les innovations changent. [...] Deux critères : l'unité d'analyse et le mode de changement. Premièrement, les différents niveaux de l'organisation : individu, groupe, organisation, population, [...] grandes communautés d'organisations [(une ou plusieurs entités, interactions)]. Deuxièmement, [...] le changement est prescrit] a priori, soit par des lois déterministes ou probabilistes, ou si la progression est construite et émerge au fur et à mesure que le processus de changement se déroule [...]. Théories idéales-types explicatives du développement et du changement [cyclique] organisationnel (adapté de Van de Ven et Poole, 1995 : 520) : Théorie d'évolution (entités multiples, changement prescrit) : densité de population, sélection par l'environnement, compétition (variation-sélection-rétention) ; Théorie dialectique (entités multiples, changement construit) : pluralisme, diversité, confrontation (thèse-antithèse-conflit-synthèse) ; Théorie de cycle de vie (entité unique, changement prescrit) : programme immanent, régulation, conformité (lancement-croissance-maturité-déclin) ; Théorie de téléologie (entité unique, changement construit) : enactment,*

*construction sociale, consensus (non satisfaction-recherche/interaction-définition des objectifs-mise en œuvre).*

- ⇒ Hp/P : Nous privilégions la « Théorie dialectique » et la « Théorie Construite » parmi les Théories idéales-types explicatives du développement et du changement organisationnel. Nb : Van de Ven classe l'enactment en Théorie de téléologie ; ce qui peut sembler contradictoire (cf. Weick). Mais il utilise sans doute ce terme dans un sens large (concernant les relations entre fins et moyens) et non restreint de (déterminisme des plans et programmes). Il rajoute le terme 'construit' par opposition à 'prescrit'. Ce qui redonne une cohérence à ce classement.

*[...] Perspectives pour étudier le changement institutionnel (adapté de Van de Ven et Hargrave, 2004 : 293) : Diffusion Institutionnelle, Action collective, Adaptation institutionnelle, Design institutionnel. [...] Une analyse longitudinale des processus privilégiée dans le programme de recherche. [...] A. Van de Ven propose dans son dernier ouvrage une réflexion sur les contributions des chercheurs en sciences de gestion à la construction des connaissances (2007). [...] A. Van de Ven propose de réconcilier théorie et pratique dans les recherches en sciences humaines et sociales. Il identifie trois problèmes : le transfert de connaissances, notamment du milieu académique vers le milieu professionnel, la complémentarité des connaissances scientifiques et techniques et la traduction de la production en implication managériales. Afin de réduire l'ampleur des problèmes il propose de faire intervenir davantage les praticiens dans la démarche-même de recherche. [...] Par exemple, les professionnels peuvent intervenir au moment de la définition de la question de recherche pour confirmer l'ancrage de la question dans les préoccupations des dirigeants. [...] Le terrain est indispensable pour collecter des données susceptibles de comparer des alternatives théoriques, qu'il s'agisse de modèles ou de théories. Enfin la réponse à la question de recherche doit être formulée de manière à permettre aux dirigeants de faire évoluer leurs pratiques.*

- ⇒ HA/P : Van de Ven, Argyris et Pettigrew sont en accord : ils proposent de « faire intervenir davantage les praticiens dans la démarche-même de recherche » ; « réconcilier théorie et pratique dans les recherches en sciences humaines et sociales ». Et nous sommes en accord avec eux.
- ⇒ HE/P : « Trois problèmes : le transfert de connaissances, notamment du milieu académique vers le milieu professionnel, la complémentarité des connaissances scientifiques et techniques et la traduction de la production en implication managériales. ». Pour y remédier, nous proposons aux scientifiques de produire davantage de résumés schématisés (modèles-outils synoptiques) composés d'un double vocabulaire, général-abstrait et courant-concret ; même si ces productions ne sont que des descriptions, à défaut d'être des prescriptions.
- ⇒ HS : cycle des innovations, changement, apprentissage ; cadre intégrateur ; théories de l'action ; les innovations émergent, se développent, grandissent ; innovations techniques, de produit, de process ou organisationnelles ; facteurs qui facilitent ou inhibent l'innovation (idées, acteurs, transactions, contexte) ; modèle d'apprentissage par essai-erreur ; théories idéales-types explicatives du changement organisationnel, théorie d'évolution (variation-sélection-rétention-variation), théorie dialectique (thèse-antithèse-conflit-synthèse-thèse), théorie de cycle de vie (lancement-croissance-maturité-déclin-lancement), théorie de téléologie : (insatisfaction-recherche/interaction-définition des objectifs-mise en œuvre) ; analyse longitudinale ; réconcilier théorie et pratique ; transfert de connaissances (milieu académique vers milieu professionnel) ; implication managériales ; faire intervenir praticiens dans la recherche ; changement prescrit ou construit ; focalisation sur un ou plusieurs acteurs.

**VYGOTSKI Lev [Cognition]**

Citation de Lecomte (1998) concernant Vygotski :

*Selon Vygotski (1934, 1997), la psychologie scientifique a hésité jusqu'à présent entre deux positions extrêmes au sujet des liens entre la pensée et le langage : soit la fusion, soit la complète dissociation. Deux thèses fausses selon l'auteur, qui estime que l'on peut représenter le rapport entre pensée et langage par deux cercles qui se chevauchent. La zone de superposition constitue la « pensée verbale ». Mais une part importante de la pensée (« la pensée technique et instrumentale ») n'a pas de rapport direct avec le langage. Inversement, certains aspects du langage n'ont pas de lien avec la pensée, par exemple lorsqu'une personne se récite un poème appris par cœur.*

- ⇒ HE/P : L'apprentissage d'un individu est facilité par l'utilisation de mots, mais pas seulement. Le verbal est une condition (et une conséquence) nécessaire mais insuffisante à l'apprentissage. Le non-verbal qui peut-être le dessin est un autre pilier de l'apprentissage. Cependant, les Scientifiques négligent le dessin par rapport aux mots, pour transmettre leurs savoirs et/ou les rendre actionnables.
- ⇒ HS : pensée ; langage, mot, verbal ou geste, dessin, non verbal.

**VOLLE Michel [Rationalité]**

Volle (2000) :

*Chapitre V : Modèle en couches [(cascades)]. [Le modèle en couche] mérite de retenir l'attention des économistes, ainsi que des philosophes, car sa portée dépasse les applications pour lesquelles il a été conçu. [...] Le premier modèle en couche est historiquement celui de l'ordinateur. [...] La plupart des ordinateurs actuels possèdent six couches : 5. langages d'applications - traduction (compilateur) ; 4. langages d'application - traduction (assembleur) ; 3. langages d'assemblage - interprétation partielle (système d'exploitation) ; 2. langages d'exploitation - interprétation (microprogramme) ; 1. couche microprogrammée - exécution des programmes par le matériel ; 0. Couche physique. Quelqu'un qui utilise un ordinateur (par exemple en se servant d'un traitement de texte) utilise un programme dont les instructions arrivent à la couche physique de l'ordinateur (processeur et mémoire) à travers une cascade de traduction et d'interprétations. Mais l'utilisateur peut ignorer ces opérations. [...] Les notions de "couche", "protocole" [(règles, normes)], "interface" [(pour que l'information puisse transiter)], "service" [(fonction)] [...] sont au fondement des modèles en couche des télécommunications. [...] La conversation entre deux personnes emprunte les couches suivantes : conception et compréhension des idées à communiquer (logique) ; expression et décodage de ces idées dans un langage (sémantique) ; expression et décodage de langage dans des phonèmes (phonétique) ; mécanismes de l'articulation et de l'audition (physiologie) ; émission et réception d'ondes sonores (physique). Deux personnes qui conversent [...] ne s'intéressent qu'aux idées qu'elles émettent ou reçoivent. Les couches inférieures n'attirent leur attention que si elles fonctionnent mal [...]. Le modèle en couche s'applique aussi aux représentations courantes. Un paysage "naturel" se présente comme un empilage de couches : le support géologique date de quelques millions d'années, la couverture végétale de quelques siècles ou dizaines d'années, les constructions et routes, plus récentes, s'y déploient et les animaux s'y déplacent. Chacune de ces couches se relie aux autres en obéissant à sa propre logique. Il serait impossible de rendre compte d'un paysage selon un seul langage, une seule logique, si ce n'est la superposition des couches qui le composent.*

- ⇒ HA/D : « Le modèle en couches [(cascades, superpositions) chacune se reliant] aux autres en obéissant à sa propre logique » de Volle rappelle « la théorie des surcodes de systèmes et sous-systèmes » de Sfez et le « modèle de la poubelle » de March.
- ⇒ HP/S : Notre modèle-outil représente la résolution de problèmes et sous-problèmes par différentes « couches » (étages) de Stratégies de Décision qui fonctionnent successivement, simultanément ou concomitamment.

**WATZLAWICK Paul [Cognition]**

Citation de Watzlawick (In Wilder, 1977 ; In Winkin, 1981) :

*p 328 : Il faut dire aussi que de nombreuses doubles contraintes sont étalées dans le temps. Ce qui veut dire que l'injonction primaire, donnée à un certain moment, peut devenir une règle implicite qui n'est plus jamais reformulée. [...] Puis, fortuitement, l'injonction secondaire surgit et crée la double contrainte dans l'expérience de la personne contrainte. [...] Il se peut donc fort bien que l'observateur, ignorant l'injonction primaire, ne voie que l'injonction secondaire et ne sache pas pourquoi celle-ci crée à un moment donné une impasse particulière dans l'expérience de l'autre personne. Notez bien [...] que je parle ici comme si tout le système était une relation à sens unique, de contraignant à contraint. En fait, bien sûr, tous deux sont pris par la double contrainte, tous deux sont « victimes » et « bourreau » en même temps.*

- ⇒ HD/M/p : Watzlawick et Bateson sont en accord sur le concept de « double contrainte » qui est une « injonction paradoxale » dont on ne peut dialoguer (en résumé) ; même si la plupart du temps les deux expressions sont utilisées avec une signification identique. En tous cas, la double contrainte bloque l'apprentissage, justement si l'on en reste à l'étape de perception. C'est un symptôme mais aussi une forme de routines défensives (cf. Argyris). La double contrainte est au contraire un levier d'apprentissage, si l'on est encouragé à en discuter ouvertement en donnant des exemples concrets, sans peur et sans reproche (cf. Argyris), pour aboutir à un accord par arbitrage, conciliation ou dépassement (synthèse). L'utilisation des paradoxes est l'un des fondements de notre thèse. Nous prescrivons d'ailleurs un modèle-outil composé de Stratégies de Décision dialogiques, afin de piloter et d'améliorer le fonctionnement du processus de décision (résolution de problèmes). De plus, l'une des sources personnelle de motivation de notre recherche est une double contrainte que nous avons perçu depuis de nombreuses années, la voici résumé : il faut toujours faire de son mieux, mais le mieux est l'ennemi du bien. Notre recherche a contribué à un dépassement de cette double contrainte que nous formulons ainsi brièvement : il faut faire de son mieux tant qu'il n'est pas l'ennemi du bien.
- ⇒ HS : bourreau (contraignant) ou victime (contraint) ; double contrainte, règle ; implicite ou explicite ; injonction primaire ou secondaire ; système, relation à sens unique ou double sens.

Citation de Watzlawick (1983) :

*p.35-37 : Le philosophe Karl Popper a exposé l'idée intéressante que [...] ce sont les actes mêmes par lesquels Œdipe cherche à 'éviter' l'accomplissement de l'effroyable prophétie qui aboutissent à la fatale vérification de l'oracle. [...] Dans certaines circonstances [les conduites d'évitement] peuvent amener ce qu'elles avaient précisément pour but de prévenir et éviter. [...] Il faut qu'il y ait prédiction au sens le plus large de ce terme, c'est-à-dire attente, préoccupation, croyance, conviction [...] soupçon [...]. [...] C'est ainsi qu'il suffit [...] de parvenir à la conviction – qu'elle soit objectivement justifiée ou parfaitement absurde – que les gens [...] chuchotent dans notre dos et se moquent de nous en secret. [...] On finira forcément par les surprendre un jour [...]. Il deviendra [...] impossible de vérifier qui a commencé : est-ce notre propre comportement soupçonneux qui a [...] induit celui de notre entourage, ou l'attitude de ce dernier qui a éveillé nos soupçons ? Ces prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes possèdent un pouvoir véritablement magique de créer une « réalité » [...]. La prédiction d'un événement a pour résultat de faire arriver ce qu'elle a prédit. Il faut et il suffit [...] que nous nous convainquions ou nous laissions convaincre par d'autres de l'imminence d'un événement que nous considérons comme parfaitement indépendant de notre volonté.*

- ⇒ HE/HP : On trouve ce que l'on cherche. On voit ce que l'on croit. Parce que l'événement que l'on cherche ou que l'on croit est : soit perçu (interprété, construit), soit existant (vrai, objectif). Quand l'événement est perçu, il peut résulter d'une sélection biaisée, orientée, d'une tendance à confirmer plutôt qu'à réfuter ce que l'on croit, exemple : une personne nous parle

de manière agressive car elle est de mauvaise humeur aujourd'hui ; mais on ne retient que l'agressivité en occultant l'hypothèse explicative. Quand l'événement existe (à supposer que l'existence existe ou que la réalité ait une réalité...), il peut avoir été créé par le comportement issu de la croyance, exemple : on croit à tort ou à raison que l'on nous veut du mal, on devient alors méfiant et préventivement agressif, ce qui rend les autres méfiants et agressifs à notre égard. Auquel cas, la croyance vraie ou fausse à l'origine, s'est avérée vraie au final. On a juste confondu la chronologie des faits. Les « prophéties » ou « prédictions autoréalisatrices » qui se réalisent d'elles-mêmes, rappellent l'échelle d'inférence d'Argyris ou l'enaction de Weick. Une Stratégie de Décision sceptique et réfutatoire (cf. Popper) de ce que l'on croit voir ou pense savoir, contribue à éviter les prédictions autoréalisatrices. L'effet Pygmalion, la méthode Coué ou la pensée positive s'inscrivent dans le même ensemble ou tout du moins dans un ensemble contigu à celui des prophéties ou prédictions autoréalisatrices.

Citation de Staszak (2011) concernant Watzlawick :

*Le futur est affecté par la vision que l'on en a. [...] « En mars 1979, les journaux californiens commencèrent à faire beaucoup de bruit autour d'une importante et imminente pénurie d'essence ; les automobilistes [...] se ruèrent alors sur les pompes à essences, [ce qui] épuisa les énormes réserves d'essence disponibles [...]. ». Paul Watzlawick rapporte cet événement dans son livre (1988). Cette anecdote démontre, selon [lui] qu'une croyance – même fausse au départ – peut contribuer à forger la réalité.*

- ⇒ HE : Une croyance ne suffit pas à forger la réalité si les individus ne trouvent pas un bénéfice, même secondaire, dans la croyance ou dans son évitement.
- ⇒ HE/HP : La tentative d'évitement d'une croyance ne forge pas toujours la réalité : si les individus ne sont pas obnubilés et aveuglés par la peur et l'égoïsme, s'ils prennent davantage d'informations sur leur réalité, s'ils font preuves de scepticisme et de réfutation, s'ils pratiquent le lâcher prise, s'ils réfléchissent aux conséquences de leurs actes avant d'agir...

### **WEICK Karl E. [Leadership]**

Citation de Koenig (2009b) concernant Weick :

*Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste [(Psychologie)]. Deux livres [importants, entre autres :] 'The Social Psychology of Organizing' [...(1969)] et 'Managerial Behavior Performance and Effectiveness'. [...] Le thème de la fiabilité organisationnelle [...] occupera [...] une place prépondérante dans l'œuvre de Weick. [...] Le groupe de Berkeley [...s'intéresse aux] organisations qui, ayant en charge des activités potentiellement dangereuses [(nucléaire, contrôle aérien, lutte contre l'incendie, ...)], atteignent des niveaux de fiabilité étonnant : les 'High Reliability Organizations'. En 2001, Weick publiera sur ce thème [...] 'Managing the Unexpected'. [...] Une entreprise de subversion. [...] A la fin des années 60, [...] l'analyse systémique [...] conduisit à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'extérieur. [...] Le courant de la 'Contingency Approach' [Approche Contingente] est typique de cette orientation intellectuelle. C'en était fini du 'One Best Way' classique : l'efficacité [...] ne pourra plus être apprécié hors contexte. [...] Mais l'approche classique et « l'approche contingente » [...] partagent la même ambition [...] qui consiste à découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations. [...] L'organisation [continue] d'être vue comme un instrument au service de la politique générale. [...] Les deux approches souscrivent à une conception purement téléologique de l'action : celle-ci est pensée et ordonnancée de manière à atteindre des objectifs prédéterminés. [...] Avec la publication en 1969 de "The Social Psychology of Organizing", Karl Weick donne le coup d'envoi d'une vaste entreprise de subversion du paradigme dominant. [...] Weick ne cherche pas à établir des lois de portée générale, ni à transposer aux sciences sociales les manières des sciences de*

la nature. Il invite d'ailleurs le chercheur en sciences sociales à prendre conscience du caractère contradictoire des exigences de généralité, de simplicité et de précision et à arbitrer entre elles de façon raisonnée. [...] L'approche interactionniste [de Weick] pose en effet que les résultats d'une interaction sont imprévisibles et rejette toute forme de déterminisme. [...] Dans l'approche weickienne, les organisations cessent d'être considérées comme des moyens au service de fins qui leur seraient assignées ; elles sont des fins pour elles-mêmes. [...] La condition humaine ne se confond pas avec la visée projective ; l'individu est jeté au monde, pris dans le flux et le sens s'élabore, fondamentalement, de façon rétrospective.

⇒ -HE/P : « La condition humaine » [ou organisationnelle] ne se confond [peut-être (ndr)] pas avec la visée projective ; l'individu est [peut-être (ndr)] jeté au monde, pris dans le flux et le sens s'élabore [peut-être (ndr)] de façon rétrospective. Si tel est la réalité, alors nous voulons la changer : nous préconisons que l'individu ait davantage de « visée projective ».

[...] Weick s'est retrouvé au cœur d'un très vif débat [...]. [...] Weick accorde une] place centrale à l'interprétation. [...] Mais] Conformément aux traditions pragmatistes et interactionnistes [(au centre du continuum qui va de l'objectivisme au subjectivisme)....]. Weick refuse les dichotomies et notamment celle qui oppose subjectivisme et objectivisme.

⇒ Hp/P : « Weick refuse les dichotomies », signifie qu'il refuse d'en rester au stade des dichotomies (et non qu'il refuse de les utiliser). Car « il invite [...] le chercheur en sciences sociales à prendre conscience du caractère contradictoire des exigences de généralité, de simplicité et de précision et à arbitrer entre elles de façon raisonnée. ».

[...] Une problématique évolutionnaire et interactionniste. [...] L'intérêt est porté aux processus plutôt qu'aux structures [...]. La dynamique de « l'organisant » est davantage faite d'évolutions que de transformation programmées et de révolutions managériales. [...] Ce ne sont pas tant les décisions que le manager est amené à prendre dans des situations balisées qui intéressent Karl Weick, que l'élaboration collective du sens dans les situations confuses (1987). [...] Une perspective évolutionnaire inspirée par Donald Campbell. [...] Jusqu'à la fin des années soixante, l'idée que le changement organisationnel puisse être programmé et contrôlé [par le dirigeant] semble aller de soi. [...] K. Weick développe une conception moins héroïque du changement organisationnel. [...] Les évolutions et les variations non justifiées y sont privilégiées par rapport à celles qui procèdent d'une délibération rationnelle.

⇒ -HD/P : « Weick développe une conception moins héroïque [du rôle du dirigeant dans le] changement organisationnel », de même que « l'anticipation n'est pas une qualité que Chandler attribue volontiers aux managers » (cf. Chandler). Cependant nous voulons augmenter la part de « changement organisationnel [...] programmé et contrôlé ».

[...] Pour développer une problématique évolutionnaire de la dynamique organisationnelle, Karl Weick s'est inspiré (1979, p.119 et sq.) des réflexions de Donald T. Campbell. [...] Le modèle [Modification-]Activation-Sélection-Rétention. [...] Le sigle correspondant à la version anglaise est ESR (pour Enactment – Selection – Retention). [...] En ayant recours à ce modèle [inspiré de Donald Campbell], Weick suggère que dans leurs réactions adaptatives à l'environnement, les organisations ne font que reproduire en leur sein la dynamique fondamentale des processus évolutionnaires. Il propose de penser le « sensemaking » comme un processus d'échanges réciproques entre des acteurs (activation) et leur environnement (modification écologique) auxquels une signification est attribuée (sélection) et conservée (rétention). [...] « L'activation » : [...] d'autres traductions ont été proposées pour le terme 'enactment' : 'mise en scène' (G. Koenig, 1987) et 'promulgation' (H. Laroche, 1996). [...] 'L'enactment' n'est pas [seulement] un 'enthinkment' : l'activation de l'environnement fait boucle [...]. Le premier arc de cette boucle consiste à extraire une portion du flux expérientiel [(des variations ou des discontinuités de l'environnement)], et à attirer dessus l'attention des membres de l'organisation [(activité strictement cognitive)]. [...] Ensuite,] généralement, le processus de « sensemaking » débouche sur des actions qui ferment la boucle. Ces actions modifient l'environnement et vont donc influencer indirectement la conduite ultérieure de l'organisation. [...]

*Alors que la représentation traditionnelle faisait de l'environnement un espace à découvrir, K. Weick suggère avec la notion 'd'enactment' de considérer l'environnement comme une production sociale [par la pensée et l'action] des membres de l'organisation.*

- ⇒ HP : Notre modèle-outil est schématisé par un grand huit représentant des cycles d'actions-réflexions qui peuvent être successifs, concomitants et même parfaitement simultanés (lorsque la réflexion est consacrée à une action complexe, ou lorsque l'action est simple, habituelle, routinière, cf. Simon). Ce schéma réconcilie les partisans et opposants de la construction ou prescription de sens, avant, pendant ou après l'action. Notre position est : 'la prescription d'une construction de sens' par l'action et la réflexion pouvant se dérouler ensemble ou séparément. Pour cela, nous proposons d'utiliser un instrument de pilotage composé de Stratégies de Décisions, qui améliore le fonctionnement et la performance du processus de décision.
- ⇒ -HD/P : « L'enactment » comme « la rationalité limitée » (Simon) sont des concepts décrivant des réalités décisionnelles, que nous reconnaissons sans pour autant les encourager. Au contraire, nous proposons de 'limiter de l'enactment' et 'd'élargir la rationalité'.
- ⇒ -HM : Il ne faut pas confondre description et prescription du réel. C'est parfois l'erreur de praticiens, courtiers de la connaissance (consultants, journalistes,...) et dirigeants, qui prennent les descriptions scientifiques pour des prescriptions : constatant que leur 'fonctionnement' est conforme à la description (prise à tort pour prescription), ils se sentent confortés dans leurs habitudes et ne cherchent pas à en changer.

*[...] L'interactionnisme symbolique. [...] La sociologie interactionniste s'inscrit dans la tradition spécifiquement américaine du pragmatisme [...]. Le pragmatisme insiste sur le fait que l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci. [...] Il rejette les conceptions dualistes, comme celles qui opposent l'individu à la société, la pensée à l'action [...].*

- ⇒ HP : « L'interactionnisme symbolique [...] rejette les conceptions dualistes » : il propose de les utiliser pour les dépasser par « l'arbitrage raisonnée » (cf. supra), la conciliation, ou le remplacement. C'est notre conception justement des « conceptions dualistes ».

*Individus, interactions et élaboration du sens. [...] L'individu weickien. [...] Une identité plastique. [...] L'identité est faite de « soi » multiples entre lesquels l'individu circule selon les interactions auxquelles il participe (Weick, 1995, p.20). [...] Si elle permet de s'adapter, l'identité [...] est également susceptible d'évoluer. [...] Du point de vue du « sensemaking », ce que nous pensons être influence ce que nous « faisons émerger » [(traduction « d'enact » par F. Varela (1989))] et la façon de l'interpréter. [...] Si l'image que [les autres] se font de nous change [...] notre réceptivité à de nouvelles interprétations [peut s'en trouver] accrue (Weick et al. 2005).*

- ⇒ HP : « Ce que nous pensons être influence ce que nous « faisons émerger » ». « Si l'image que [les autres] se font de nous change [...] notre réceptivité à de nouvelles interprétations [peut s'en trouver] accrue. ». Ces citations rappellent certains enseignements en développement personnel et sciences de l'éducation (dont nous ignorons la source exacte) : nous devenons pareils à notre idéal ; voir en l'autre le meilleur, l'aide à le devenir. Cela nous rappelle également l'échelle d'inférence d'Argyris.

*[...] La sensibilité à la dissonance cognitive. [...] L'influence de Léon Festinger sur les travaux de Weick ne saurait être surestimée (Weick, 1995, p.11-13). [...] Que se passe-t-il lorsqu'un individu s'aperçoit que les faits sont en désaccord avec ses croyances et les conduites qui en découlent [...] ? [...] Il va tenter de réduire la dissonance. [...] Cette réduction de la tension est un impératif. [...] Lorsqu'il devient plus difficile de modifier le comportement que de transformer les croyances, il reste à privilégier les croyances susceptibles de justifier ce qui a été entrepris. Ceci ne va pas sans inconvénient [en matière] d'apprentissage [...]. Mais les comportements de justification peuvent avoir un effet positif [...]. Ils mettent l'acteur en situation de devoir faire advenir les choses. Ils encouragent les actions énergiques et leur poursuite persévérante. [...] Ce type de comportement est plus ou moins*

*adéquat, selon que les contraintes d'environnement sont plus ou moins malléables (Weick, 1995, p. 161).*

- ⇒ HD/E : Quand un individu s'aperçoit que les faits sont en désaccord avec ses croyances et ses conduites antérieures, il ressent généralement une dissonance cognitive qu'il réduit en survalorisant sa croyance et ses conduites antérieures, et en dévalorisant les faits : il se voile la face, il fait preuve de déni, il cherche des éléments de justifications, et 'persévère sur sa lancée', au lieu de chercher des éléments de réfutations pour changer de croyances et comportements. (cf. Argyris et Popper).

*[...] Le second thème lié à la théorie de la dissonance est celui de la « rétrospection » qui consiste à donner après coup un sens à nos décisions et actions. [...] C'est à Harold Garfinkel qu'il revient d'avoir montré l'importance de l'élaboration rétrospective du sens [...] (Garfinkel, 1967, p.113-115) [...]. L'importance des émotions, pas des affects. [...] La dimension émotionnelle du 'sensemaking' est liée au caractère continué ('ongoing') de nos projets et au fait que leur interruption débouche sur des émotions dont la tonalité, négative ou positive, dépend de la difficulté ou de la facilité à reprendre le cours de l'activité interrompue (Weick et al. 2005). [...] Weick lie émotion et excitation du système nerveux autonome. Comme l'activité de ce dernier a pour effet de réduire la capacité de traitement de l'information, l'émotion met en jeu rien moins que l'efficacité de la pensée. À mesure que croît l'excitation [par l'interruption et l'émotion], l'individu modifie sa manière de réaliser ses tâches. Dans un premier temps, il accélère le rythme de traitement en ignorant les éléments les plus périphériques. Lorsque l'excitation [par l'interruption et l'émotion] dépasse un certain seuil, l'individu commence à négliger des aspects importants de la situation, accorde une attention croissante à sa propre agitation et naturellement les performances déclinent [...].*

- ⇒ HD/E : « L'émotion met en jeu rien moins que l'efficacité de la pensée. » : l'émotion est une source de rationalité limitée (non évoquée explicitement par Simon, cf. Weick) ou au contraire de rationalité élargie (cf. Damasio). Une Stratégie de Décision émotionnelle n'est ni toxique, ni bénéfique par nature. C'est son dosage dans certaines circonstances qui la rend toxique ou bénéfique : « Lorsque l'excitation [par l'interruption et l'émotion] dépasse un certain seuil [...] naturellement les performances déclinent [...] ».

*[...] La poursuite des interactions est affaire de réciprocité et de respect [...]. La constitution et le maintien des systèmes d'action collectifs n'impliquent [...] pas tant de comprendre l'autre que de prévoir son comportement (Weick, 1979, p.90-91 et 100).*

- ⇒ HD : L'intérêt de comprendre autrui est surtout de le prévoir.

*[...] L'élaboration du sens. [...] Le « sensemaking » ne se réduit pas à l'interprétation. [...] L'élaboration du sens se réalise dans l'interaction. [...] L'interaction comme unité d'analyse. [...] Weick retient comme unité d'analyse « le schéma de réponse conditionnée ». Dans un tel schéma, l'action de l'Un provoque une réponse déterminée de l'Autre, ces deux éléments constituent une interaction (interact). La réponse que fait l'Un à la réaction de l'Autre complète la séquence (double interact [et notion de cycle]) (Weick, 1979, p.89). [...] L'insistance mise sur les individus et leurs interactions déplace les lieux de l'analyse et a pour conséquence de réduire l'importance traditionnellement accordée [...] au niveau du groupe [...]. Les propriétés du « sensemaking ». [...] L'examen de ce concept (Weick, 1995, p. 17 et sq.) révèle l'influence [de] la tradition interactionnistes. [...] Dans une perspective interactionniste l'élaboration du sens est affaire de récursivité ; séparer la pensée de l'action, l'acteur de la situation, ne peut conduire qu'à manquer l'essentiel.*

- ⇒ HP : Nous séparons la boucle de réflexion et la boucle d'action de notre modèle-outil par pédagogie. Mais ces deux boucles font partie d'un tout indissociable. Et nous rappelons que ces deux boucles peuvent faire une révolution ou résolution en même temps ou séparément. « Le sens se construit dans l'interaction » réfléchi, avant, pendant ou après l'action.

p. 538 : *L'efficacité du sensemaking n'est pas affaire de précision ou d'exactitude mais de plausibilité. [...] Dans un monde malléable et changeant, l'action audacieuse et enthousiaste est bien plus adéquate que la recherche d'une représentation qui pour être précise ne peut être qu'obsolette.*

- ⇒ HP : Il convient d'équilibrer action et réflexion. Sous prétexte 'd'enactment', de même que sous prétexte de 'rationalité limitée', il ne faut pas oblitérer les vertus de la planification, de la programmation et du pilotage. Cependant, dans l'optique de Weick, nous prescrivons volontiers des essais de micro-actions pour collecter des renseignements sur la situation ou la modifier. Cela contribuera en retour à modifier notre interprétation de la situation dont nous faisons partie.

*[...] La théorie de l'organisant [...] d'un côté [...] présente l'action comme émergent presque par hasard, en tout cas comme échappant largement à toute volonté de contrôle, de l'autre elle affirme le caractère socialement construit des réalités organisationnelles. [...] Weick invite les managers à adopter une posture modeste qui leur permette d'éviter l'écueil de « l'overmanagement ».*

- ⇒ HE/P : Nous « invitons les managers à [...] éviter l'écueil de » 'l'undermanagement' de leur processus de décision.
- ⇒ HS : sensemaking, enaction, enactment, construction de sens en interaction sociale ; schéma de réponse conditionné ; système ouvert sur l'extérieur ; subversion ; évolutionnaire ; interactionniste ; High Reliability Organizations (les Organisations à Haute Fiabilité) ; approche classique et contingente (en contexte) ; interactionnisme ; construction sociale ; identité plastique, les soi multiples ; produire l'environnement ou être produit par l'environnement ; émotion ; dissonance cognitive, croyance ou faits, persévérance ou changement ; Enactment-Selection-Retention ; promulgation, mise en scène ; pragmatisme ; visée projective ou rétrospective ; déterminisme, téléologie ou imprévisibilité ; organisation fin ou moyen.

### **WILLIAMSON Olivier [Leadership]**

Citation de Bensebaa (2009) concernant Williamson :

*De l'économie des coûts de transaction au « williamsonisme » [(système d'influence)]. [...] L'économie de coûts de transaction [...] est caractérisée comme le lieu de rencontre de la pensée économique, de la stratégie, de la théorie organisationnelle et du droit. [...] En introduisant la possibilité que des facteurs externes à l'échange puissent influencer le coût total du bien, l'inefficience dans les transactions devient non seulement possible, mais tout à fait probable. Ces obstacles hors marché font partie intégrante des coûts de transactions. [...] Les concepts de rationalité limitée et d'opportunisme vont constituer l'axiome de la théorie des coûts de transaction qui va s'efforcer de déterminer la forme institutionnelle qui fournit l'échange le plus efficaces. À cette fin, les transactions sont analysées par rapport à trois dimensions. La première – la spécificité des actifs [...] les actifs sont autrement spécifiques quand ils ont de la valeur dans le contexte d'une transaction particulière mais peu de valeur à l'extérieur de la transaction. Ceci est dû aux investissements réalisés par les parties pour permettre l'échange et aux coûts devant être supportés s'il est mis fin à la relation entre les parties. [...] La deuxième dimension est constituée par l'incertitude, caractérisant les situations dans lesquelles la rationalité limitée rend les êtres humains incapables de prédire le futur. La troisième dimension a trait à la fréquence des transactions, c'est-à-dire le nombre de contacts se produisant entre les co-échangistes. Ces trois dimensions permettent à la théorie de prédire deux types de gouvernance : les transactions caractérisées par une spécificité faible et des contacts peu nombreux entre les co-échangistes sont régies par le marché alors que celles qui reposent sur des actifs hautement ou moyennement spécifiques et des contacts nombreux sont gérés par la hiérarchie. [...] La hiérarchie peut cependant prendre deux formes : la quasi-intégration de l'un des partenaires par l'autre au moyen d'un contrat bilatéral (lorsque la spécificité est moyenne) ou tout simplement*

*l'intégration pure de l'un des partenaires (lorsque la spécificité est forte). [...] Deux ouvrages "Markets and Hierarchies" (1975) et "Economic Institutions of Capitalism" (1985) – mettent en évidence les éléments de base de l'économie des transactions et le système général qui lui est sous-jacent. "The Mechanisms of Governance" (1996) est voulu comme la troisième partie de la trilogie. L'objectif principal de ce dernier ouvrage est d'élaborer complètement la notion de gouvernance et de l'opérationnaliser d'une manière cohérente avec le modèle général de l'économie des coûts de transaction. Se focalisant sur les situations d'échec de marché [...], Williamson cherche à identifier [...] les mécanismes utilisés pour créer l'ordre quand « le conflit potentiel menace de détruire les opportunités pour réaliser les gains mutuels ». [...] Williamson conceptualise la firme, non comme une fonction de production, mais comme une structure de gouvernance, un type d'État dans l'État, un ordre privé de priorités individuelles à l'intérieur de priorités collectives. [...] L'ordre privé de la firme, estime Williamson, est habituellement préférable à l'ordre public de l'État. [...] Tout en surestimant l'opportunisme et sous-estimant la confiance, Williamson a rappelé que les organisations ont besoin de diminuer les risques de comportement interne non-coopératif.*

- ⇒ HN : La « spécificité des actifs » est la non polyvalence ('non-polyvaleur', non-transférabilité, non-recyclabilité, non-réutilisabilité) des actifs : des actifs qui ont de la valeur uniquement pour un contexte de transaction donné. Si une transaction s'arrête, l'actif investi est difficilement transférable, recyclable, réutilisable.
- ⇒ HS : économie des coûts de transaction ; facteurs externes à l'échange ; obstacles hors marché ; forme institutionnelle d'échange la plus efficiente ; spécificité des actifs ; risque de fin de relation entre parties ; incertitude ; fréquence des transactions ; co-échangistes ; gouvernance du marché ou de la hiérarchie (quasi-intégration ou intégration pure) ; conflit, menace, gain mutuel ; firme, fonction de production ou 'structure de gouvernance' ; État dans l'État ; ordre privé de priorités individuelles à l'intérieur de priorités collectives ; 'ordre privé de la firme' ou ordre public de l'État ; surestimation de l'opportunisme ; sous-estimation la confiance ; risques de comportement interne non-coopératif.

### **WITKOWSKI Tomasz [Cognition]**

Citation de Witkowski (2010) :

p. 58 : *The author selected 63 studies published in journals from the Master Journal List of ISI. Out of 33 studies, 18,2% show results supporting the tenets of NLP, 54, 5% show results non-supportive of the NLP tenets and 27,3% bring uncertain results. The qualitative analysis indicates the greater weight of the non-supportive studies and their greater methodological worth against the ones supporting the tenets. Results contradict the claim of an empirical basis of NLP.*

- ⇒ HE : HE : La PNL est bénéfique selon moins de 20% des études et toxique selon près de 55% des études. « Sur 33 études, 18,2% montrent des résultats favorables aux principes de la PNL. Environ 54,5% des études montrent des résultats défavorables à la PNL. Environ 27,3% donnent des résultats incertains (ni favorable, ni défavorable). L'analyse qualitative indique le plus gros poids des études défavorables à la PNL et leur plus grande valeur méthodologique, par rapport aux études favorables. Les résultats contredisent la promesse de fondements empiriques de la PNL. ». La Programmation Neuro-Linguistique, qui propose des Stratégies de Décision est attestée, comme bénéfique par moins de 20% des études qui sont a fortiori les moins fiables. Les Stratégies de Décision sont bénéfiques ou toxiques par usage selon les cas. Certaines Stratégies de Décision risquent plus fréquemment d'être toxiques.
- ⇒ HS : Programmation Neuro-Linguistique ; quantitatif ou qualitatif ; favorable ou défavorable ; fondement empirique.

**WOOD J.V., PERUNOVIC W.Q., LEE J.W. [Cognition]**

Citation de Wood et al. (2009, Abstract) :

*Positive self-statements are widely believed to boost mood and self-esteem, yet their effectiveness has not been demonstrated. We examined the contrary prediction that positive self-statements can be ineffective or even harmful. Two experiments showed that among participants with low self-esteem, those who repeated a positive self-statement ("I'm a lovable person") or who focuses on how that statement was true felt worse than those who did not repeat the statement or who focused on how it was both true or not true. Among participants with high self-esteem, those who repeated the statement or focuses on how it was true felt better than those who did not, but to a limited degree. Repeating positive self-statements may benefit certain people, but backfire for the very people who "need" them the most.*

- ⇒ HE : La répétition d'auto-affirmations positives peuvent bénéficier à certaines personnes, mais ont un effet contre-productif précisément pour les personnes qui en ont le plus besoin. Les Stratégies de Décision ne sont pas toxiques par nature, mais par usage.
- ⇒ HS : auto-déclaration, injonction, consigne, affirmation positive ou négative ; moral ; estime de soi ; efficace ou non-efficace ; répétition

#### **A.4.2. Classement des mots clés dans les trois catégories de la dimension Contenu du Modèle-Outil PPPERFFS**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre revue de littérature, réalisation de notre ébauche de la dimension contenu du modèle-outil PPPERFFS, p. 112 ; cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contenu, p. 342).

**1<sup>ère</sup> Catégorie de Stratégies de Décision :**  
**Domaines Managériaux**  
**(12 sous-catégories)**

**1. Quatre doubles méta-champs [IN-EX]**

- Individu,
- Groupe,
- Organisation (Entreprise, Firme, Organisme, Population, Système...),
- Environnement (Entourage, Marché, Secteur...).
  
- Stratégique,
- Opérationnel,
- Humain,
- Technique.

**2. Six facteurs environnementaux [EX]**

(d'après Aguilar, 1967)

- Politique & Gouvernance,
- Économie<sup>1</sup>,
- Socio-culturel<sup>1</sup> (social),
- Technologie,
- Écologie<sup>1</sup>,
- Légal.

<sup>1</sup>Piliers du développement durable

### 3. Six domaines de dysfonctionnements [IN]

(Savall, 1973, 1977, 1979 ; Savall et Zardet, 1987/2010/2015)

- Conditions de travail :  
Matériel et fournitures, Aménagement et agencement des locaux, Nuisances, Charge physiques de travail, Sécurité, Horaires de travail, Ambiance de travail.
- Organisation du travail :  
Répartition des tâches, des missions, des fonctions, Intérêt du Travail, Charge de travail, Autonomie dans le travail, Règles et procédures, Organigramme, Régulation de l'absentéisme.
- Gestion du Temps :  
Respect des délais, Tâches mal assumées, Planification, programmation des activités, Facteurs perturbateurs de la gestion du temps.
- Communication-Coordination-Concertation [3C] :  
3C horizontale, 3C verticale, Transmission des informations, Relations avec les services environnants, 3C au niveau de l'équipe de Direction, 3C entre maison-mère et filiale, 3C interne au service, Dispositifs de 3C, 3C entre élus et fonctionnaires, 3C entre réseau et siège.
- Formation intégrée :  
Adéquation formation-emploi, Dispositifs de formation, Compétences disponibles, Besoins de formation, Formation et changement technique.
- Mise en œuvre stratégique :  
Orientations stratégiques, Auteurs de la stratégie, Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique, Système d'information, Gestion du personnel, Outil de la mise en œuvre stratégique, Mode de management, Moyens de la mise en œuvre stratégique.

#### **4. Sept Structures-Comportements [IN]**

(d'après : Savall, 1973, 1977, 1979 ; Savall et Zardet, 1987/2010/2015)

- **Structures :**

- physiques (lieux),
- technologiques (équipements),
- organisationnelles (organigramme, procédures, système et circuit d'information),
- démographiques (âges, ancienneté, sexe, qualification),
- mentales/attitudes (styles de gestion/direction, conceptions socio-culturelles, idéologies, états d'esprit-maison, éléments de personnalité/psychologies...).

- **Comportements :**

- stables,
- variables.

#### **5. Sept « S » de l'Organisation [IN]**

(Peters et Waterman, 1982 – Modèle McKinsey / Atome du Bonheur)

- **Ossature :**

- Stratégie,
- Structure,
- Système (ossature ou moelle) ;

- **Moelle :**

- Style de management,
- Staff (Personnel),
- Savoir-Faire,
- Shared values (Superordinate Goals, Valeurs Partagées, Buts Supérieurs...).

## 6. Sept « P » de l'Organisation [IN]

(dont McCarthy, 1960 – 4P)

- Purchase (Achat),
- Production (Process),
- Product\* (Produit),
- Price\* (Prix),
- Place\* (Distribution),
- Promotion\* (Communication dont Force de Vente),
- Public\* (Communicateurs/sources-relais-cibles, dont : People/Personnes, Partners/Partenaires, Prescribers/Prescripteurs).

\*4P ou 5P du Marketing-Mix.

## 7. Neuf « M » de l'Organisation [IN]

- Main d'Œuvre :  
Aptitude, Carrière, Compétence, Êtres Humains, Fidélité, Fonction, Formation, Maturité, Mérite, Motivation, Présentéisme, Prime, Profilage, Récompense, Recrutement, Relation, Salaire, Sanction, Style, Talent, Tâche, Travail...
- Métier :  
Avantage Compétitif, Client, Expertise, Fournisseur, Marché, Savoir, Spécialité, Stratégie...
- Méthode :  
Démarche, Fonction, Gouvernance, Hiérarchie, Modalité, Plan, Procédure, Processus, Qualité, Sécurité...
- Machine :  
Instrument, Matériel, Outil, Technologie...
- Matière :  
Matière Première...
- Marchandise :  
Achetée, Transformée, Stockée, Vendue...
- Milieu :  
Architecture, Bâtiment, Design, Disposition, Emplacement, Endroit, Espace, Lieu...
- Moment :  
Chemin Critique, Efficacité, Efficience, Période, Productivité, Rapidité, Rendement, Temps, Vitesse...
- Money :  
Actif, Argent, Avoir, Bénéfice, Capital, Chiffre d'Affaires, Coût, Économie, Investissement, Marges, Paiement, Prix, Profit, Rentabilité, Retour Sur Investissement...

## 8. Douze Activités/Fonctions/Services [IN]

(d'après : Fayol, 1916 ; Porter, 1985/1986)

- Base :
  - Transport\Logistique,
  - Achat,
  - Production\Maintenance,
  - Communication\Vente,
  - Marketing ;
- Soutien :
  - Direction,
  - Administration\Finance,
  - Juridique,
  - Ressources Humaines,
  - Recherche & Développement,
  - Qualité\Sécurité,
  - Informatique.

## 9. Douze Communica(c)teurs

(Émetteurs-Transmetteurs-Récepteurs) [IN-EX : individus]

– Parties prenantes (*stakeholders*)

- Directeur : chef d'entreprise, encadrant, cadre, décideur, dirigeant, manager... ;
- Collaborateur : équipier, employé, ouvrier, interimaire, stagiaire... ;
- Acheteur : client\prospect... ;
- Compétiteur : concurrent... ;
- Fournisseur : dont banques et autres prestataires... ;
- Distributeur : grossiste, revendeur, agent, courtier... ;
- Législateur : État, institution, labellisateur, avocat, juge, magistrat... ;
- Formateur/Médiateur ;
- Auditeur/Chercheur : consultant, facilitateur, scientifique, académicien... ;
- Auteur/Compositeur/Acteur : écrivain/artiste ;
- Chroniqueur/Animateur : journaliste... ;
- Clubeur/Resauteur : membres/responsables d'associations, syndicats, groupements, communautés, clusters, lobbies, clan, corporation, chambre de commerce, chambre des métiers, francs-maçons, compagnons du devoir, « ba » (espace partagé de connaissance)...

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Communica(c)teur (idem Média-Hors-Média)
Accessoire, Canal, Cible, Circuit, Instrument, Outil, Relai, Source, Support, Ustensile, Utilitaire, Vecteur, Coopteur, Prescripteur, Leader d'opinion...

## 10. Quatorze Langages-Paralangages (Verbal-Non-Verbal) [IN-EX : individus]

- **Langages « de l'esprit » :**

- Mots (Sémantique\Lexique\Syntaxe\rhétorique)
- Images (Dessins\Schémas\Photos\Films)

- **Paralangages « du corps » :**

- Respiration
- Tonalité de voix (forte-faible, aiguë-grave, monocorde-polycorde...),
- Débit de parole (rapide-lent...),
- Odeur\Goût,
- Touché,
- Regard (nord-sud-est-ouest),
- Mimique (du visage),
- Geste/Mouvement (tête-corps-membres, immobilité-déplacement, rapidité-lenteur, forme géométrique-non-géométrique...),
- Allure/Posture (droite-penchée, contractée-décontractée, ancrée-déconnectée...),
- Distance d'autrui (proximité-éloignement : ciment, intimité...),
- Température/Couleur (tête-corps-membres...).

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Langages	Paralangages
Verbal-NonVerbal	NonVerbal
Fond-Forme	Forme
Communication	Méta-Communication
Signifiant-Signifié	Signifié
Audio-Visuel	Audio-Visuel
Oral-Écrit	Oral
Écouté-Vu	Écouté-Vu
	Senti
	Touché
	Goûté

Exemples d'auteurs concernés :

Bateson (« Méta-Communication »), Savall (« Pensée Gaz, Parole Liquide, Écrit Solide »), Vygotski (« Pensée Verbale-Instrumentale et Technique »).

## 11. Quatorze Motivations-Freins [IN-EX : individus]

(d'après Ronen, 1979)

Carotte-Bâton		Individuel	Relationnel
		Voyage	Caresse-Bâton
Matériel	Carotte-Bâton	- Temps\Argent : productivité, rendement, efficacité, efficience, rapidité, avoir, économique...	
	Voyage	- Qualité : perfection, absence de défaut... - Confort : facilité, praticité, commodité, simplicité, sans effort, économie/gain d'énergie... - Bien-être : hédonisme, santé, physique, sensation, plaisir, alimentation, médecine, vitalité...	
Immatériel		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tâche : contenu, amour du travail, ludique, jeu, technique...</li> <li>- Risque\Sécurité : challenge, courage, défi, incertitude, témérité, opportunisme...\ marge de manœuvre, précaution, protection...</li> <li>- Pouvoir/Liberté : contrôle, encadrement, contrainte, gouvernance, autonomie, indépendance...</li> <li>- Développement personnel : savoir, connaissance, conscience, épanouissement, apprentissage, formation, maturité, séniorité, expertise, transcendance...</li> <li>- Éthique : écologie, altruisme, sociétal, morale, sens, intérêt général, bien commun, intégrité, dévouement, humanisme, philanthropie...</li> <li>- Esthétique : design, beauté...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amour : affection, confiance, estime, reconnaissance, respect, gratitude, sympathie...</li> <li>- Intégration : Association, assimilation, imitation, socialisation...</li> <li>- Orgueil : dissociation, distinction, égo, image, admiration, intérêt particulier, statut...</li> <li>- Partage : don-contre don, échange, interrelation...</li> </ul>

Nb : Les quatorze motivations-freins sont adaptées de Ronen. Les termes « carotte, bâton, caresse, voyage » (« *carot, stick, kiss, trip* ») ne proviennent pas de Ronen. Ils forment le « modèle de motivation du cheval », ou de « l'âne évolué », que propose l'auteur de cette thèse. Au sens large, les termes « carotte-bâton » désignent toute forme de sanction-récompense ou motivation-frein.

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Motivation	Frein
Carotte (Non-Bâton), Goût, Incitateur, Fin, Mobile, Moteur, Préférence, Plaisir, Récompense...	Anxiété, Bâton (Non-Carotte) Contrainte, Inhibition, Résistance, Peur, Sanction...

## 12. Quinze Média-Hors-Média [IN-EX]

- **Média** (média traditionnels, contact indirect/par intermédiaire) :
  - Télévision : émission, actualité, reportage, spot publicitaire...
  - Radio : film, placement produit...
  - Cinéma,
  - Affichage : affiche, « 4 par 3 »...
  - Presse : journal, revue, article, annonce...
  
- **Hors-Média** (média direct) :
  - Téléphone : appel, sms, mms... ;
  - Internet : e-mails, sites web, blogs, forums, intranet, réseaux sociaux, bandeaux, bannières, messageries instantanées, visioconférences, applications... ;
  - Poste : courrier, lettre, carte... ;
  - Événement/Sponsoring : foires, salons, colloques, spectacle, cohésion d'équipe, jeux sérieux... ;
  - Edition : livre, plaquette... ;
  - Librairie/Bibliothèque ;
  - Lieux Privés/Publics ;
  - Réunion : assistance personnalisée (coaching), comité, conférence, séance plénière, atelier, séminaire, formation, commission, groupe de projet, interview, sondage, entretien, témoignage, récit, médiation, conciliation, concertation, synchronisation (réunion de), groupe de discussion, réservoir à idées... ;
  - Systèmes de Suggestion (boîte à idée) ;
  - Micro-Supports/Outils – documentation écrite/audio-visuelle : affiche, arborescence, carte, contrat, dessin, diagramme, document, enregistrement, figure, film, forme géométrique, graphisme, guide, image, inventaire, jeu, liste, maquette, matrice, modèle, note, page blanche, photographie, puzzle, questionnaire, relevé, répertoire, schéma, tableau...

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Média-Hors-Média
Accessoire, Canal, (Cible), Circuit, Instrument, Outil, Relai, Source, Support, Ustensile, Utilitaire, Vecteur...

Exemples d'auteurs concernés :

Buzan (« Schéma Heuristique », « Carte Mentale »)

**12.<sup>bis</sup> Dix-Huit éléments de communication [IN-EX]****• Éléments fondateurs symboliques**

À signifier explicitement en interne et externe :

- Marquation (marque, logo, signature de marque...)
- Vision (rêve, idéal, finalité...)
- Etiquation (éthique, valeur...)

**• Éléments fondateurs réalistes**

À signifier explicitement en interne vs. implicitement en externe :

- Mission (fonctions, produits, services...)
- Sectorisation (domaine d'activité, zone géographique...)
- Ambition (objectifs Qualitatifs, Quantitatifs et Financiers à Court, Moyen et Long Termes...)
- Différenciation (points communs et différences avec concurrents ou coopérants...)
- Segmentation (catégorisation des cibles intermédiaires et finales)
- Historication (historique, origines...)
- Collaboration (personnels, réseau de compétences, organigramme, procédures...)
- Capitalisation (bailleurs de fonds, actionnaires, capital, chiffre d'affaires, moyens matériels...)
- Médiation (supports, média ou canaux de communication)

**• Éléments déclencheurs réalistes**

À signifier prioritairement en externe vs. secondairement en interne :

- Exemplification (réalisations, exemples concrets...)
- Dollarisation (bénéfices pour les cibles, exprimés si possible en valeur financière)
- Tarification (prix des produits et services...)
- Appel-à-Action (demande aux cibles de faire quelque chose de précis)
- Spécification (adaptation à une cible spécifique)
- Autres...

**2<sup>ème</sup> Catégorie de Stratégies de Décision :**  
**Postures Cognitives**  
**(16 sous-catégories)**

**1. Causalogie-Téléologie**

- **Causalogie (Effet-Cause)**
  - Comment-Pourquoi
  - Description-Explication
- **Téléologie (Fin-Moyen)**
  - Pour-quoi-Par-quoi (Comment)
  - Résultat-Ressource

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Causalogie	
Effet	Cause
Bourgeon, Branche, Conclusion, Conséquence, Consécution, Corrélation, Effet, Émergence, Feuille, Fruit, Impact, Implication, Pronostic, Résultante, Résultat...	Causalité, Coupable, Déclencheur, Déterminant, Diagnostic, Explication, Facteur, Graine, Justification, Médiateur, Modérateur, Origine, Racine, Raison, Responsable, Source, Tronc...
Téléologie	
Fin	Moyen
Attente, Bénéfice, Besoin, But, Challenge, Condition, Contrainte, Coefficient, Critère, Défi, Désir, Direction, Efficacité, Efficience, Envie, Espérance, Espoir, Finalité, Fonction, Idéal, Indicateur, Intention, Intérêt, Issue, Manque, Mission, Mobile, Motivation, Objectif, Orientation, Paramètre, Performance, Perspective, Plan, Production, Produit, Profit, Projet, Réalisation, Résultat, Rêve, Souhait, Trajectoire, Utilité, Utilité, Valeur, Variable, Vision, Vocation, Volonté...	Accessoire, Canal, Capacité, Intermédiaire, Investissement, Outil, Remède, Ressource, Solution, Thérapie, Utilitaire, Vecteur... Macro-Moyen : intitulé général de solution, Micro-Moyens : éléments de solution différés à court-moyen-long terme (Planification, Programmation, Plan d'action, Étape, Phase, Étage, Échelon, Niveau, Tâche...) Micro-Moyens : éléments de solution immédiats à très court terme ( <i>Very Next-Steps</i> , Toutes Prochaines Étapes)

Exemples d'injonctions-questions :

Pour quoi faire ? Quel est mon rêve, but, objectif ? Qu'est-ce que je veux ? Comment faire ? Quelles sont les solutions ? Qui (a) fait quoi quand ? Pour quelles raisons ? Quels sont les responsables ? Quels sont les causes racines et les effets ultimes ?

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Causalité Intentionnelle »), Averill (« Défi »), Drucker (« Direction par Objectif »), Savall (« Descriptif-Explicatif-Prescriptif »), Simon (« GPS », « Moyens-Fins »).

## 2. Réflexion-Action

- Esprit-Corps
- Cognitif-Affectif-Conatif
- Identité-Valeur-Comportement
- Mental-Physique
- Psychique-Physique
- Psychologie-Comportementalisme
- Réflexivité-Réflexe
- Soi-Autre
- Intellectuel-Spirituel-Inter-Relationnel
- Immatériel-Matériel

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Réflexion	Action
Aperception, Cerveau, Cogitation, Entendement, Méditation, Modération, Pensée, Psychodynamique, Tête... Identité-Valeur : Ancrage, Architecture, Attitude, Caractère, Carte Cognitive, Configuration, Conviction, Croyance, Culture, Démarche, Encodage, Engrammage, Enracinement, État d'Esprit, Gène, Gouvernement, Habitude, Implantation, Logiciel, Métalogique, Optique, Orientation, Paradigme, Personnalité, Philosophie, Posture, Principe, Programme Maître, Propension, Schéma Dominant, Sens de Soi, Structure, Style Cognitif, Tendances...	Acte, Actation, Actuation, Artefacts ...
Approche, Distanciation, Essai-Erreur-Réussite, Exécution, Mécanisme, Opération, Recul, Stimulus-Réponse, Traitement...	

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Savoir Actionnable »), Langley et Rogers (« Résolution en Contexte Physique »), Marchais-Roubelat (« Processus d'Action Complexe »), Ket de Vries (« Névrose Organisationnelle »), Savall (« Recherche-Intervention »), Schein (« Culture Fonctionnaliste »).

Autres auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contexte du modèle-outil PPPERFFS, p. 334.

---

### 3. Espace-Temps (SpatioLogie-Chronologie)

- **Espace**

- Agrandissement-Réduction
- Amont-Aval
- Angulation-Arrondissement
- Centre-Périphérie
- Début-Milieu-Fin
- Départ-Arrivée
- Distance-Dimension
- Face à Face-Distance
- Face-Dos-Profil
- Feng Shui-Géobiologie
- Gauche-Droite-Centre
- Ici-Ailleurs
- Longueur-Largeur-Profondeur (Volume)
- Panorama-Focus
- Petit-Moyen-Grand
- Placement-Déplacement
- Plat-Pic-Bosse-Creux
- Position-Orientation
- Présence-Absence
- Proximité-Éloignement
- Surface-Profondeur
- Vertical-Horizontal (Latéral)

- **Temps**

- Accélération-Freinage (Catalyse-NonCatalyse)
- Ancien-Actuel-Potentiel
- Arrêt-Report-Reprise
- Avance-Retard
- Court-Moyen-Long (Terme)
- Début-Milieu-Fin
- Délai-Durée
- Disponible-Indisponible
- Éphémère-Temporaire-Durable-Définitif
- Exception-Ponctualité-Régularité-Règle-Permanence
- Exploration-Exploitation
- Lancement-Croissance-Maturité-Déclin-Mort
- Maintenant-Autre Temps
- Passé-Présent-Futur
- Rapidité-Lenteur

**3. bis Successivité-Simultanéité-Concomitance** (inclus dans Temps)

- Série-Parallèle
- Computation/Connexion/Distribution\*
- Ordinateur/Fourmilière/Avion\*

\*Modèle Distribué

= Modèle de la Tour de Contrôle avec Pilote, Co-Pilote et Avion

= Modèle de l'Ordinateur Nouvelle Génération avec Programmes et Sous-Programmes (Couches, Niveaux, Strates...).

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Successivité	Simultanéité	Concomitance
Chronologie, Consécution, Consécutivité, Étape, Ligne, Linéaire, Ordre, Phase, Séquence, Succession, Suite...	En même temps, Synchronisation...	Alternance, Boucle, Coïncidence, Circulaire, Cycle, Désordre, Itération, Presque en Même Temps, Récursivité, Répétition...

Exemples d'auteurs concernés : Pettigrew (« Approche Longitudinale et Contextuelle »), Dortier (« Modèles de Pensée »), Savall (« Synchronisation »), Simon (« Espace du Problème »)

#### 4. Intelligence-Design-Choix(-Exécution)

Mots du champ sémantique ou lexical :

Intelligence	Design	Choix	(Exécution)
Perception Agendation Rétrospection Projection \ Diffusion Collection	Modalisation (dont programmation de solution) \ Diffusion Collection	\ Diffusion Collection	\ Diffusion Collection
Collecte	(Dés)Assemblage	Tri-Rejet-Stockage	Distribution
<b>4<sup>bis</sup></b> <b>Description</b> <b>Explication</b> Postulation	<b>Prescription</b> Normation		<b>(Application)</b>
Diagnostic	Planification		Mise en Œuvre Contrôle
Accumulation, Audit, Auscultation, Compréhension, Contemplation, Dialogue, Documentation, Écoute, Enquête, Entretien, Étude, Examen, Exploration, Identification, Interview, Investigation, Observation, Pronostic, Prospection, Question, Questionnement, Recueil, Renseignement, Sondage, Vérification...	Alternative, Architecture, Conception, Création, Création, Créativité, Découverte, Design, Développement, Élaboration, Génération, Génération, Idéation, Idéation, Indécision, Indifférence, Invention, Production, Recherche, Traitement...	Affirmation, Appréciation, Argumentation, Calibrage, Classification, Conseil, Consensus, Consigne, Critère, Critique, Décision Déclaration, Évaluation, Norme, Notation, Passage au Crible, Proposition, Recommandation, Sélection, Sensibilisation, Suggestion Tirage au Sort, Vote...	Bilan, Communication, Constataion, Échec, Enseignement, Erreur, Essai, Expérience, Expérimentation, Exploitation, Généralisation, Implémentation, Intervention, Mesure, Réussite, Succès, Suivi, Test, Théorisation, Traçabilité...

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Collection	Diffusion
Centralisation, Collectage, Extraction, Héritage, Perception, Prise, Quête, Ramassage, Récolte, Récupération, Renseignement, Veille...	Communication, Dispersion, Distribution, Don, Émission, Propagation, Transfert, Transmission...

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Savoir Actionnable »), Savall (« Hypothèses Descriptives-Explicatives-Prescriptives »), Simon (Intelligence-Design-Choix(-Exécution)).

Autres auteurs concernés :

Cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 61.

Cf. résultats, hypothèses applicatives, dimension contexte du modèle-outil PPPERFFS, p. 334.

---

## 5. Raison-Émotion-Déraison-Imagination

### • Raison-Émotion

- Cognition-Affection
- Esprit Dur-Cœur Tendre
- Prosaisme-Poésie
- Raisonnement-Sentiment
- Rationnel-Émotionnel
- Science-Art

### • Raison-Déraison-Imagination

- Familier-Étrange
- Génie-Folie
- Logique-Illogique
- Matérialité-Religiosité-Spiritualité
- Ordre-Désordre-Anarchie-Chaos
- Orthodoxie-Hétérodoxie
- Pensée Verticale-Pensée Latérale
- Pertinence-Impertinence
- Possible-Imaginable
- Réalité-Mythe-Rêve
- Sécurité-Risque

### • Émotion

- Bienveillance-Malveillance
- BienÊtre-MalÊtre
- Bonne Humeur-Mauvaise Humeur
- Bonheur-Malheur
- Confiance-Doute-Méfiance
- Contraction-Décontraction
- Convivialité-Hostilité
- Culpabilité-Déculpabilité
- Découragement-Résilience
- Destruction-Reconstruction
- Empathique-Sympathique-Antipathique
- Estime-Mésestime de Soi
- Optimisme-Réalisme-Pessimisme
- Positivité-Négativité
- Regret-Remord
- Sérénité-Inquiétude

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Raison	Déraison-Imagination	Émotion
Acceptation, Argumentation, Convention, Démonstration, Décentrage, Décentrement, Délibération, Discernement, Légitimité, Lucidité, Maîtrise de Soi... Modération, Pondération, Réalisme, Reconnaissance, Réflexivité, Sagesse...	Aberration, Ambiguïté, Délire, Démence, Déviant, Divagation, Égarement, Entêtement, Exagération, Exploration, Extravagance, Fantaisie, Fiction, Illusion, Incongruité, Invention, Ludique, Originalité, Provocation...	Cœur, Instinct, Passion, Pulsion, Rédintégration, Ressenti, Restauration, Sensation, Sentiment, Souffrance...

Exemples d'injonctions-questions :

Cela doit me rendre heureux ou malheureux ! (l'obligation de bonheur-malheur).

Je continue ou j'arrête de souffrir ! (le « stop-encore » de souffrance).

J'accepte d'avoir un problème sans renoncer à le résoudre ! (lâcher prise, lâcher d'emprise...).

Je compare mon ressenti à la réalité !

Qu'est-ce que d'autres ressentiraient, penseraient ou feraient à ma place ? (cerveau collectif).

J'observe mes pensées et mes émotions en me concentrant sur mon souffle !

Je laisse passer mes pensées et mes émotions !

J'ai une part de moi-même qui reste extérieur et observateur à mes pensées et émotions !

Je ne laisse pas mes pensées et émotions m'envahir complètement !

Je me force à me sentir comme si j'avais déjà ce que je voulais (pré-vivance, pré-émotionnement...)

Je (ne) vais (pas) y arriver ! Je mérite et j'ai le droit d'y arriver !

J'arrête d'y penser ! J'y penserai plus tard !

Exemples d'auteurs concernés :

Antes et Mumford (« Positivité-Négativité »), Argyris (« Expression des Sentiments »), De Bono (« Brainsailing », « Lateral Thinking »), Kaufmann (« Sérénité-Inquiétude »), Lindblom (« Muddling Through », « Incrémentalisme Disjoint »), March (« Anarchie organisée », « Déraison », « Modèle de la Poubelle », « Plombier-Poète »), Meyer et Rowan (« Mythe Rationnel »), Michalko (« Pensée de Génie »), Wood (« Auto-Affirmation Positive »).

Autres auteurs concernés :

Cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, intuition/heuristiques, heuristiques et émotions, p. 739.

## 6. Satisfaction-Amélioration-Optimisation

- Bien-Mieux-Meilleur
- Efficacité (probable)-Efficience (possible)
- Rationalité Procédurale-R. Substantive
- Rationalité Strictement Limitée-R. Limitée Améliorée- R. Optimisée
- Satisfactum-Amelioratum-Optimum

Autres mots du champ sémantique ou lexical et auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses descriptives/consécutives, rationalité strictement limitée, p. 181.

## 7. Logique-Statistiques-Heuristiques

- Approfondissement-Survol
- Automatisation-Non-Automatisation
- Bien Structuré-Mal Structuré
- Calcul Machinal-Calcul Mental
- Computation-Intuition
- Certitude-Incertitude
- Cerveau Lent-Cerveau Rapide
- Égalisation-Priorisation (de variables)
- Ensemble de l'Espace-Élément de l'Espace
- Fréquence Totalisante-Fréquence Marquante
- Grand Nombre-Petit Nombre
- Intelligence Artificielle-Intelligence Humaine
- Maximum-Minimum (de l'espace de problème)
- Ordonnement-Tâtonnement
- Petit Monde-Grand Monde
- Plus d'Information-Moins d'Information
- Population-Échantillon
- Programmable-Non-Programmable
- Procédure Établie-Procédure Non-Établie
- Procédure Déterminée-Procédure Non-Déterminée
- Précision-Imprécision (approximation)
- Simple-Complicé-Complexe
- Sophistication-Simplification
- Systématisme-Non-Systématisme

Autres mots du champ sémantique ou lexical et auteurs concernés :

Cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, p. 723.

## 8. Synthèse-Analyse

- Addition-Division
- Agrégation-Désagrégation
- Centralisation-Décentralisation
- Cortication-Décortication
- Disjonction-Jonction
- Élargissement-Approfondissement
- Ensemble-Élément
- Extensif-Intensif
- Général-Spécial (Particulier)
- Global-Local
- Holisme-Atomisme
- Homogénéité-Hétérogénéité
- Imprécision-Précision
- Industrie-Artisanat
- Industrialisation-Personnalisation
- Intégration-Désintégration
- Union-Séparation
- Un-Multiple
- Macro-Micro
- Rassemblement-Fractionnement
- Standard-Sur Mesure
- Structuration-Déstructuration
- Thème-Idee
- Tout-Partie

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Synthèse	Analyse
Codification, Concept, Exhaustivité, Liaison, Meta Titre, Réduction apparente et/ou réelle du nombre total...	Catégorie, Compartiment, Composite, Constellation, Couche, Coupe, Démembrement, Département, Détail, Dilution, Dispersion, Diversité, Étalage, Exemple, Labyrinthe, Niveau, Personnalisation, Réseau, Segment, Spécification, Strate...

Exemples d'auteurs concernés :

Descartes (« Diviser chacune des difficultés »), Morin (« Joindre l'Un et le Multiple »), Senge (« Pensée Systémique »), Taylor (« Séparation Conception-Exécution »).

### 9. Objectivité-Subjectivité (Positivisme-Constructivisme)

- Admis-Avis
- Brut-Net
- Certain-Probable-Possible-Incertain
- Collectif-Individuel
- Constatation-Conviction
- Donnée-Idee
- Fait-Croyance
- Générique-Contingent
- Matériel-Immatériel
- Observation-Regard
- Réalité-Capacité-Potentialité
- Signe-Signifiant-Signification-Signifié
- Situation-Interprétation (Représentation)
- Universalité-Relativité
- Vérité-Véracité-Véridique-Vraisemblance
- Vue de Point-Point de Vue

Autres mots du champ sémantique ou lexical et auteurs concernés :

Cf. annexes, focus sur trois types de recherche, paradigme positiviste vs. constructiviste, p. 802.

### 10. Déduction-Induction-Intuition-Abduction

Déduction	Induction
Abstrait-Concret	Concret-Abstrait
Carte-Territoire	Territoire-Carte
Prémises-Conclusions	Conclusions-Prémises
Haut-Bas	Bas-Haut
Théorie-Pratique	Pratique-Théorie
Terrain-Littérature	Littérature-Terrain
Général-Particulier	Particulier-Général
Philosophie-Technique	Technique-Philosophie
(Chaînage Avant)	(Chaînage Arrière)
(Dogmatisme)	(Pragmatisme)
De...-A...	
Intuition	Abduction
Intérieur-Extérieur	Côté-Centre et/ou Intérieur-Extérieur

Autres mots du champ sémantique ou lexical et auteurs concernés :

Cf. annexes, focus sur trois types de recherche, raisonnements déductif vs. inductif vs. intuitif vs. abductif, p. 806.

## 11. Confirmation-Réfutation

- Accord-Désaccord
- Alignement-NonAlignement
- Apaisement-Conflit
- Approbation-Désapprobation
- Certitude-Doute
- Cohérence-Paradoxe
- Cohésion-Incohésion-Contradiction
- Concordance-Discordance
- Convergence-Divergence
- Élitisme-Pluralisme
- Monologique-Dialogique-Multi-logique
- Monologue-Dialogue
- Symétrie-Dissymétrie-Asymétrie
- Thèse-Antithèse
- Unité-Dualité-Rivalité-Pluralité-Diversité
- Univoque-Équivoque
- Vrai-Faux

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Validation	Réfutation
Affirmation, Acceptation, Consensus, Harmonie, Preuve, Vérification...	Falsification, Falsifiabilité, Réfutabilité... Paradoxe : Affrontement, Ambigüité, Ambivalence, Antagonisme, Antinomie, Antithétique, Antonymie, Bicéphale, Compétition, Confrontation, Contradiction, Dialectique, Dialogique, Dichotomie, Dilemme, Dissonance, Double sens, Double tête, Dualité, Dysfonctionnement, Écart, Erreur, Étonnement, Incohérence, Infirmité, Insatisfaction, Invalidation, Inversion, Opposition, Polarité, Problème, Refus, Rivalité, Surprise, Tension, Tiraillement...

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Invitation à la Contradiction »), Bateson (« Injonction Paradoxale », « Double Contrainte »), Damasio (Zone Neuronale de Convergence-Divergence), Descartes (« Doute »), Paul (Pensée Critique), Eagleman (« Cerveaux Rivaux »), Pascale (« Dialectique Conflictuelle »), Popper (« Réfutation », « Falsification »), Quinn (« Modèle des Valeurs en Compétition »), Savall (« Intersubjectivité Contradictoire »), Smith et Lewis (« Théorie du Paradoxe »).

Autres auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, p. 212.

Cf. annexes, focus sur trois types de recherche, principe de confirmation vs. réfutation, p. 810.

---

**11.<sup>bis</sup> Continuité-Changement**

- Agrippement-Glisement
- Ancienneté-Nouveauté
- Connu-Inconnu
- Conservation-Conversion
- Constante-Variable
- Construction-Destruction
- Équilibre-Déséquilibre
- Existence-Inexistence
- Exploitation-Exploration
- Fixité-Variabilité
- Gel-Dégel
- Habituel-Inhabituel
- Identiquité-Similarité-Contiguïté-Différence-Opposition-Inversion
- Imitation-Invention
- Immobilité-Mouvement
- Inconnu-Connu
- Incrémental-Radical
- Innée-Acquis
- Limite-Dépassement
- Mimétisme-Déviaton
- NonApprentissage-Apprentissage en Simple-Double-Triple Boucle
- Permanence-Impermanence
- Position-Évolution
- Proto-Deutéro Apprentissage
- Régularité-Exception
- Répétition-Créativité
- Rigidité-Flexibilité
- Routine-Innovation
- Stabilité-Instabilité
- Statique-Dynamique
- Structure-Conjoncture
- Survie-Régénération

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Continuité	Changement
Ancien, Boucle, Code, Commun, Conformité, Congruence, Connu, Constance, Continuation, Copie, Cycle, Déjà Vu, Équivalence, Institution, Isomorphisme, Norme, Perduration, Persévérance, Persistance, Répétition, Répétition, Reproduction, Résolution (au sens de cycle), Socialisation, Stabilisation, Stabilité, Standardisation...	Abandon, Abandon, Acquisition, Alternance, Alternative, Arrêt, Correction, Création, Créativité, Débordement, Décalage, Destruction, Échappement, Enseignement, Évolution, Exception, Modification, Mutation, Originalité, Plasticité, Progression, Rectification, Réparation, Remaniement, Remplacement, Renouveau, Retour, Révision, Rupture, Saut, Sortie, Substitution, Toilettage, Transformation, Variation...

Exemples d'injonctions-questions :

Cf. annexes, tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs, p. 719.

Exemples d'auteurs concernés :

Amabile (« Psychologie de la Créativité »), Argyris (« Apprentissage en Double Boucle »), Bateson (« Deutéro-Apprentissage »), Getz (« Créativité Organisationnelle »), Sternberg (« Investissement dans la Créativité »), Marchand et Cayer (« Action Exploration »), Lewin (« Freeze-Unfreeze »), Nelson et Winter (« Évolutionnisme des Routines »), Nonaka et Takeuchi (« Spirale du Savoir »), O'Reilly et Tushman (« Ambidextrie ») Stoycheva (« Nature de la Créativité »), Van De Ven (« Cycle des Innovations »).

Autres auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses/descriptives consécutives, apprentissage en simple boucle, p. 173.

## 12. Dissimulation-Divulgateion

- À Voix Basse-À Haute Voix
- Anatomie-Physionomie
- Couvert-Découvert
- Être-Paraître
- Existence-Apparence
- Fermeture-Ouverture
- Fond-Forme
- Hypocrisie-Franchise
- Immatériel-Matériel
- Immergé-Émergé
- Implicite-Explicite
- Inaudible-Audible
- Inconscience-Conscience
- Inconscient-Conscient
- Informel-Formel
- Intangible-Tangible
- Intériorisation-Extériorisation
- Introspection-Extrospection
- Introversion-Extraversion
- Invisible-Caché-Visible
- Involontaire-Volontaire
- Mensonge-Vérité
- Non-intentionnel-Intentionnel
- Obscurité-Clarté
- Officieux-Officiel
- Opacité-Transparence
- Privée-Public
- Profondeur-Surface
- Secret-Discret-Indiscret
- Tacite-Manifeste
- Usage-Professée
- Virtuel-Réel

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Dissimulation		Divulgateion
Aveuglement, Intimité, Rétention, Stratagème...	Censure, Invisible, Silence,	Affichage, Annonce, Authenticité, Communication, Dévoilement, Expression, Formulation, Indice, Lucidité, Manifestation, Recul, Réflexivité, Révélation, Signe, Spontanéité, Symptôme, Traçabilité...

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Usage-Professée »), Bandler et Grinder (« PNL », « Conscience »), Brunson (« Hypocrisie »), Savall (« Coûts Cachés »), Selznick (« Structure Formelle-Formelle »).

### 13. Indépendance-Dépendance-Interdépendance

- Aller-Retour
- Autorégulé-Interactif
- Barrage-Passage
- Cascade-Ricochet
- Contenu-Contenant-Contexte
- Direct-Indirect
- Diversification-Spécialisation
- École Classique-Approche Contingente (Contextuelle)
- Endogène-Exogène
- Entrée-Sortie
- Faire-Faire Faire
- Fermeture-Ouverture
- Hermétique-Poreux
- Imperméable-Perméable
- Input-Output
- Inspiration-Expiration
- Intérieur-Extérieur
- Internalisation-Externalisation
- Interne-Externe
- Intra-Inter
- Intrans-Extrans
- Isolation-Relation
- Linéarité-Circularité
- NonInfluence-Influence
- Personnel-Professionnel
- Protection-Pénétration-Propagation (Contagion)
- Retombé-Remonté
- Sens Unique-Double Sens
- Séparation-Liaison
- Traitance-Sous-Traitance

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Indépendance	Interdépendance
Autarcie, Autonomie...	Entourage, Environnement, Interactif, Récursion, Rétroaction, Réduction...

Exemples d'auteurs concernés :

Aldrich (« Écologie des Populations »), Bateson (« Systèmes interactifs-auto-régulés »), Pfeffer et Salancik (« Dépendance des Ressources Environnementales »).

Autres auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, p. 200.

#### 14. Inactivité-Réactivité-Préactivité-Proactivité

- Découragement-Encouragement
- Démobilisation-Mobilisation
- Désengagement-Engagement
- Désimplication-Implication
- Déterminisme-Volontarisme
- Émergence-Délibération
- Être Produit-Être producteur
- Hésitation-Audace
- Improvisation-Planification
- Impuissance-Puissance
- Incapacité-Capacité-Volonté
- Infusion-Diffusion
- Irresponsabilité-Responsabilité
- Manager (ce qu'il faut faire)-Leader (ce que l'on doit faire)
- Subissement-Évitement-Fuite-Affrontement

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Inactivité	Réactivité	Improactivité	Préactivité	Proactivité
Abandon, Apathie, Désinvolture, Inaction, Inertie, Lâcher-Preise, Laisser-Aller, Passivité, Repos, Temporisation...	Attention, Rapidité, Réaction, Stimuli- Réponse, Suivi...	Créativité, Inventivité, Improaction, Procréativité, Stratagème, Semi-proactivité ...	Anticipation, Préaction, Prévision, Préparation, Veille...	Assimilation, Initiative, Prise en Mains, Proaction, Provocation...
= Inadaptation à l'environnement	= Adaptation à l'environnement	Réactivité + Créativité + Provocation = Co-Adaptation à et de l'environnement	Réactivité + Prévision = Pré-Adaptation à l'environnement	Prévision + Provocation = Adaptation de l'environnement

Exemples d'auteurs concernés :

Chandler (« Proactivité »), Emery et Trist (« Proactivité »), Lawrence et Lorsh (« Contingence Structurale », « (Mis)Fit »), Lewitt et March (« Compétence Trap », « Compétence Piège »).

Autres auteurs concernés :

Cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets-vertueux des routines défensives, faiblesse de proactivité et d'innovation, p. 707.

Cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, institutionnelles, délibération vs. émergence, p. 689.

### 15. Libération-LaisserFaire-Contrôle

- Autorisation-Empêchement
- Dérèglement-Règlement
- Dérégulation-Régulation
- Flexibilité-Rigidité
- Inné-Acquis
- Nature-Conditionnement
- Négligence-Indifférence
- NonIntervention-Intervention
- Observation-Orientation
- Spontanéité-Assistance
- Stimulus-Réponse

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Libération-LaisserFaire	Contrôle
Aisance, Autonomisation, Carte Blanche, Délégation, Essaimage, Intrapreneuriat, Latitude...	Accompagnement, Aide, Autorité, Cadre, Contenance, Contrainte, Contrat, Convention, Commandement, Compte à Rendre, Contrariété, Coordination, Encadrement, Gouvernement, Guidage, Hyper-Vision, Limitation, Loi, Légitimité, Maintien, Médiation, Meta-Vision, Mise en Scène, Monitoring, Pilotage, Pointage, Principe, Prise en Mains, Quadrillage, Règle, Règlement, Rôle, Supervision, Surveillance, Tableau de Bord, Vérification...

Exemples d'auteurs concernés :

Fayol (« Unité de Commandement »), Quinn et Rohrbaugh (« Flexibilité-Contrôle »)  
Savall (« Tableau de Bord et de Pilotage »).

## 16. Soumission-Égalisation-Domination

- Abrogation-Promulgation
- Actionnaire-Dirigeant-Employé
- Arbitrage-Conciliation-Résiliation-Substitution
- Autocratie-Oligarchie-Clanocratie-Démocratie-Adhocratie
- Bureaucratie-Marchandocratie
- Coercition-Compétition-Coopération-Collaboration-Coalition
- Compromission-Compromis-Concession
- Contribution-Rétribution
- Droit-Devoir
- Épanouissement-Assujettissement
- Facilitation-Médiation-Modération
- Gagnant-Perdant
- Hiérarchie-Subordination
- Imposition-Proposition-Négociation-Transaction
- Leader-Suiveur-SouffreDouleur-Subverseur
- Maître-Servant-Esclave
- NonIntégration-QuasiIntégration-IntégrationPure (d'un partenaire)
- Obéissance-Résistance-Tolérance-Acceptance
- Obligation-Interdiction-Exemption-Autorisation-Permission
- Obligatoire-Nécessaire-Souhaitable-Utile-Agréable
- Pouvoir Sur-Pouvoir Avec
- Prise-Don-Échange  
(Partage, Contrepartie, Réciprocité, Proportion, Équité, Contre-Don)
- Répression-Expression
- Reproche-Critique-Indifférence-Compliment
- Unanimité-Consensus-Majorité-Minorité
- Victime-Bourreau

### 16.<sup>bis</sup> Enquête-Plaidoyer / Compréhension-Persuasion

- Construction-Attaque-Défense
- Débat-Combat
- Hypothèse-Postulat
- Question-Affirmation-Injonction

### 16.<sup>ter</sup> Participativité-Directivité

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Maîtrise des Autres », « Contrôle Unilatéral », « Enquête-Plaidoyer ») Bennis (« Leadership », « Adhocratie »), Crozier (Système d'Influence), Follett (« Coopération »), Barnard (« Coopération »), Ouchi (« Clan », « Réciprocité »), Watzlawick (« Bourreau-Victime »), Williamson (« Coûts de Transaction », « Hiérarchie-Marché »).

Autres exemples d'auteurs concernés :

Cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, routines défensives vs. raisonnements constructifs, p. 225.

**3<sup>ème</sup> Catégorie de Stratégies de Décision :**  
**Mécanismes Cognitifs**  
**(8 sous-catégories)**

**1. Sensation-Formulation**

- **Sensation-Formulation**
  - Appréhension-Définition
  - Impression-Expression
  - Intériorisation-Extériorisation
  - Perception-Énonciation
- **Sensation**
  - Acceptation-Inacceptation-Refoulement
  - Attention-Inattention
  - Concentration-Déconcentration
  - Observation-NonObservation
- **Formulation**
  - Consigne-Interrogation
  - Injonction-Question
  - Thématique-Problématique-Idéatique (idée)

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Sensation	Formulation
Besoin, Désir, Contraction, Décontraction, Compassion, Contradiction, Dissonance, Émotion, Empathie, Identification (à), Insatisfaction, Malaise, Mise à la place (dans la peau), Ressenti, Sentiment, Stimulus, Surprise, Tension...	Écrit, Formalisation, Objet, Parole, Traduction, Verbalisation...

Exemples d'injonctions-questions :

Qu'est-ce que je ressens ?

Comment je formule ce que je ressens ?

Quels sont les images ou les mots qui représentent ce que je ressens ?

Qu'est-ce qui me pose problème ?

De quoi s'agit-il ?

Quel est le thème qui pose problème ?

Quelle est la question qui pose le problème ?

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Surprise »), De Bono « Brainwritting », « Brainpostit »), (« Savall (« Écrit Solide »), « Simon (« Réflexion À Voix Haute »).

Autres auteurs concernés :

Cf. problématique, objet, résolution de problèmes, problème, p. 56.

## 2. **Élaboration-Évaluation (Design-Choix – Mécanismes)**

- **Élaboration-Évaluation**

- Conception-Sélection
- Divergence-Convergence
- Éloignement-Rapprochement
- Neutralité-Jugement
- Production-Tri

- **Évaluation**

<b>Valuation-Dévaluation</b>	<b>Classification-Déclassification</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atout-Attrait-NonAtout-NonAttrait</li> <li>• Avantage-Inconvénient</li> <li>• Bénéfice-Perte</li> <li>• Bon-Mauvais</li> <li>• Branche Prometteuse-Branche Pourrie</li> <li>• Choix-NonChoix</li> <li>• Conciliation-Arbitrage-Remplacement</li> <li>• Et/Et-Ou/Ou-Ni/Ni</li> <li>• Facilité-Difficulté</li> <li>• Favorable-Défavorable</li> <li>• Fonctionnement-Dysfonctionnement</li> <li>• Force-Faiblesse</li> <li>• Gain-Perte</li> <li>• Incitation-Inhibition</li> <li>• Motivation-Frein</li> <li>• Opportunité-Menace</li> <li>• Performance-Coût</li> <li>• Positif-Négatif</li> <li>• Pour-Contre</li> <li>• Produit-Charge</li> <li>• Qualité-Défaut</li> <li>• Résilience-Défaillance</li> <li>• Résultat-Ressource</li> <li>• RetourSurInvestissement-Investissement</li> <li>• Sécurité-Risque</li> <li>• Succès-Erreur-Faute-Échec</li> <li>• Suffisance-Insuffisance</li> <li>• Surestimation-Sousestimation</li> <li>• Vertu-Vice-Perversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classement-Déclassement</li> <li>• Dé rangement-Rangement</li> <li>• Dossier-SousDossier</li> <li>• Thème-SousThème-Ideé</li> <li>• Prioritaire-Secondaire</li> </ul>

Autres mots du champ sémantique ou lexical et auteurs concernés :

Cf. supra : 2<sup>ème</sup> catégorie de Stratégies de Décision, Postures cognitives, Design-Choix.

### 3. Cadrage-Recadrage (Présentation-Représentation)

- Attachement-Détachement
- Centrage-Décentrage-Recentrage
- Délimitation-Relimitation
- Imprégnation-Distanciation
- Interprétation-Réinterprétation\*
- Positionnement-Repositionnement
- Vision-Révision

Autres mots du champ sémantique ou lexical, avantages et inconvénients du mécanisme :

Cadrage		
Catégorie, Champ, Classe, Domaine, Ensemble, Espace, Famille, Grappe, Groupe, Population, Sujet, Thème... de référence contenant des éléments (idées ou données)		
Recadrage (variation du cadre)		Avantages et Inconvénients
Augmentation	Agrandissement, Abstraction, Distanciation, Prise de Distance, Prise de Hauteur, Prise de Recul, Zoom Arrière...	Apparition de grands éléments. Disparition ou imprécision de petits éléments.
Diminution	Avancement, Approfondissement, Rapprochement, Réduction, Rétrécissement, Zoom Avant...	Apparition ou précision de petits éléments. Disparition de grands éléments.
Déportation	Décalage, Déplacement, Prise de Côté, Zoom de Côté, Sortie....	Apparition de nouveaux éléments. Disparition d'anciens éléments
Rotation / Inversion	Inversement, Tournage, Renversement, Retournement, Révolution, Rotation...	Idem Déportation
Immersion	Plongée dans le cadre...	Idem Déportation
Transposition	Cf. infra : Comparaison-Combinaison, Addition-Soustraction-Intersection	Apparition de nouveaux éléments. Conservation ou Disparition des anciens éléments. Excès d'éléments (saturation de la perception)

Exemples d'auteurs concernés :

Bateson et Watzlawick (« Recadrage »), De Bono (« Lateral Thinking », « Pensée Latérale »)

#### 4. Comparaison-Combinaison (Analogie-Coanalogie)

- **Comparaison**
  - Compatibilité-Incompatibilité
  - Proximité-Distance
  - Point Commun-Différence
  - Ressemblance-Dissemblance
- **Combinaison**
  - Association-Dissociation
  - Assemblage-Désassemblage
  - Découpage-Collage-Lissage (Raffinage)

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Types de comparaison-combinaison (Analogies-Coanalogies) [d'un élément ou d'un ensemble d'éléments (idée ou donnée)]	
Intersection [...] Avec un autre	Carrefour, Croisement, Recoupement, Superposition...
Soustraction [...] À un autre	Disjonction, Enlèvement, Exclusion...
Addition [...] À / Dans un autre	Additionnement, Adjonction, Ajout...
Juxtaposition [...] À un autre	Accolement, Apposition, Positionnement côte à côte...
Imbrication [...] Avec / Dans un autre	Cohabitation, Conciliation, Conjonction, Composition, Inclusion...
Assimilation* [...] - Par / Dans un autre (assimilation unilatérale) - Avec un autre / Par l'un et l'autre (assimilation bilatérale, réciproque...)	Avalement, Fusion, Intégration... Mélange, Mixage, Mixation...

Nb : La juxtaposition, l'imbrication, l'assimilation sont des types d'addition. L'assimilation entraîne une déformation, dénaturation ou désintégration partielle ou totale de l'élément ou l'ensemble assimilé.

Exemples d'injonctions-questions :

Je pense que ce qui est ailleurs est transférable ici.

Je prends un élément d'ailleurs et je le rajoute à un élément d'ici.

Un élément me fait penser à un autre.

Exemples d'auteurs concernés :

Hofstadter et Sander (« Analogie », « Catégorisation »), Aznar (« Techniques Projectives »), De Bono (« Pensée Latérale », « Créativité »).

## 5. Mémorisation-Remémoration-Démémoration-Projection

- Rejection-Rétention
- Rétrospection-Prospéction
- Stockage-Restockage-Déstockage-Préstockage
- Archivage-Désarchivage

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Mémorisation	Remémoration	Démémoration	Prémémoration
Acceptation, Assimilation, Consolidation, Correction, Élimination, Encodage, Enregistrement, Filtre, Garde, Intégration, Sauvegarde, Suppression, Tolérance, Traçabilité...	Extraction, Rappel, Rapprochement, Reconnaissance, Reconstitution, Réminiscence, Retour en Arrière, Rétrospection, Souvenir...	Oubli, Refoulement, Refus, Rejet...	Anticipation, Attente, Extrapolation, Intention, Planification, Prédiction, Projection, Programmation, Prédiction, Superstition, Volonté...

Exemples d'auteurs concernés :

Argyris (« Apprentissage »), Bateson (« Apprentissage »), Klein (« Décision de la Première Reconnaissance »), Simon (« Chunk »)

## 6. Qualification-Qualimétration-Quantification

- Alphabétique-Numérique
  - Approximation-Précision
  - Déchiffrage-Chiffage
  - Lettre-Chiffre
  - NonCalcul-Calcul
  - Petit Nombre-Grand Nombre
  - Quoi-Pourquoi-Comment-Combien
- **Qualification**
    - Sémantique-Lexique-Syntaxe-Rhétorique
    - Signifiant-Signifié
    - Image-Mot-Ideé-Thème
- **Quantification**
    - Augmentation-Diminution
    - Base-Complément
    - Croissance-Décroissance
    - Développement-Déclin
    - Essentiel-Superflu
    - Fort-Moyen-Faible
    - Fréquence-Exception
    - Importance-Insignifiance
    - Majorité-Minorité
    - Maximum-Minimum
    - Plus-Égal-Moins
    - Premier-Second
    - Proportion-Disproportion
    - Prioritaire-Secondaire
    - Supérieur-Inférieur

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Quantification
Coefficient, Compte, Échelle (Nominale, Ordinale, Intervalle, Ratio), Hiérarchisation, Intensité, Mesure, Niveau, Pondération, Puissance, Qualimétrie, Ration, Seuil, Statistique (Échantillon, Totalité, Étendue, Moyenne, Écart Type, Mode, Médiane, Corrélation...), Unité (Argent, Temps, Énergie...), Variable (Discrète, Continue)...

Exemple d'auteurs concernés :

Savall (« Qualimétrie », « Quantification du Qualitatif »)

## 7. Hasard-Probabilité

- **Hasard-Probabilité**
  - Approximation-Précision
  - Chance-Calcul
  
- **Probabilité**
  - Au pire-Au mieux
  - Hypothèse-Postulat
  - Incertitude-Possibilité-Probabilité-Certitude
  - Pessimisme-Réalisme-Optimisme
  - SousEstimation-SurEstimation
  - Statistique subjective-Statistique objective

Autres mots du champ sémantique ou lexical :

Hasard	Probabilité
Accident, Destin, Improbabilité, Indétermination, Sort...	Anticipation, Estimation, Événement, Fiabilité, Fréquence, Potentiel, Prédiction, Prévision, Supposition, Validité...  Postulat : Croyance, Acquis, Axiome, Cadre de Référence, Croyance, Loi, Paradigme, Point d'Appui, Point de Focalisation, Point de Rebond, Point Fixe, Préconçu, Préjugé, Pré-Jugement, Prémisse, Principe, Théorie...

Exemples d'injonctions-questions :

Quelle est la probabilité pour que l'événement se produise ?

Combien y-a-t-il de chance que l'événement se produise ?

Exemples d'auteurs concernés :

Bayes, Dehaene (« Statistiques Objectives-Subjectives »)

## 8. Autre Mécanisme cognitif...

### **A.4.3. Encadrés de citations témoins**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. résultats : intitulés des sections ou des points correspondants aux intitulés des encadrés).

### Encadré III.2.1.1. Apprentissage en simple boucle

Argyris (1985, 1992, 1994, reformulé par Marchand et Cayer, 2001, p. 146) : « *L'apprentissage en double boucle nous réfère à la capacité [...] de comprendre [...] les causes véritables des problèmes [...]. Individuellement et collectivement [...], il faut apprendre à aller aux sources véritables d'un problème plutôt que de demeurer dans le mode habituel d'apprentissage des organisations – c'est-à-dire un mode d'« action-réaction » - ou apprentissage en simple boucle.* ».

Argyris (1995/2003, p. 17) : « *Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement [...]. Une erreur c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat* ».

Argyris (1995/2003, p. 67, se référant à Argyris et Schön, 1974) : « *Il y a [...] deux façons de corriger une erreur [...]. L'une consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle. [...] L'autre méthode change le « programme maître » [...]. C'est un apprentissage en double boucle [...]. Modifier l'acte sans toucher au programme maître qui a servi à le produire, c'est aller à l'échec, immédiatement ou à terme.* ».

Argyris (2002, p.206, tdr) : « *L'apprentissage peut être défini comme la détection et la correction d'erreur. L'apprentissage en simple boucle apparaît quand les erreurs sont corrigées sans altérer les valeurs directrices sous-jacentes. Par exemple, un thermostat est programmé pour se mettre en marche si la température de la pièce est froide, ou arrêter le chauffage si la température devient trop chaude. L'apprentissage en double boucle se produit quand les erreurs sont corrigées en changeant les valeurs directrices et ensuite les actions. Un thermostat apprend en double boucle s'il se demande pourquoi il est programmé à mesurer la température, et ensuite ajuste sa température.* ».

Argyris et Schön (1978, reformulés par Crainer, 1998, p. 22-23, tdr) : « *Les organisations de Modèle 1 sont caractérisées par [un] apprentissage en simple boucle (quand la détection et la correction des erreurs organisationnelles permettent à l'organisation de mener ses politiques présentes et d'atteindre ses objectifs courants). En revanche, les organisations de Modèle 2 mettent l'accent sur l'apprentissage en double boucle [ :] les erreurs organisationnelles sont détectées et corrigées de façon à entraîner la modification des normes, politiques et objectifs sous-jacents. De plus, [...] le Deutero-Apprentissage [est une forme finale d'apprentissage :] l'enquête sur le système d'apprentissage par lequel une organisation détecte et corrige ses erreurs.* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 43-44) : « *Par apprentissage en simple boucle, nous entendons l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action [...] mais ne modifie pas les valeurs [...]. Par apprentissage en boucle double, nous entendons l'apprentissage qui induit un changement des valeurs [...], mais aussi des stratégies [d'action].* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 45) : « *L'apprentissage en simple boucle suffit là où l'on peut rectifier les erreurs par un changement [ou apprentissage opérationnel] au sein d'un cadre inchangé de valeurs et de normes de performance [...]. Dans certains cas, cependant, la correction d'erreur requiert une investigation qui bouleverse les valeurs et les normes [...]; c'est ce que nous appelons l'apprentissage [...] en double boucle.* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 53-54 et p. 29 de l'édition anglaise, se référant à Bateson, 197, tdr) : « *Un type d'apprentissage organisationnel en double boucle [...] est l'apprentissage de deuxième niveau [du] système d'apprentissage [des] schémas dominants de l'investigation [...]. C'est l'équivalent [...] de ce que Gregory Bateson (1972) appelle deutéro-apprentissage : [...] apprendre à apprendre [(apprentissage de l'apprentissage)].* ».

Bateson (1971, in Winkin, 1981, p. 135-137) : « *Le phénomène d'apprentissage le plus simple [(l'Apprentissage de niveau 0)] est la réception d'une information ou d'un ordre. L'événement que représente la perception d'un coup de sifflet peut constituer, pour un chien, une information importante ou un ordre. Avant d'avoir entendu le sifflet, il était dans une autre disposition [(affect ou sensation)]. Je considérerai ce changement de disposition comme le phénomène d'apprentissage le plus simple. [...] L'Apprentissage I [...] se réfère à un changement dans la capacité du chien à réagir aux perceptions ou aux signaux qu'il reçoit. Ce qu'étudient les expérimentateurs, ce sont les changements dans le comportement du chien résultant d'une série d'essais. [...] Si l'on décrit l'Apprentissage I comme « apprendre à recevoir des signaux », on peut alors décrire l'apprentissage II comme « apprendre à apprendre à recevoir des signaux ». [...] Il n'existe aucune raison théorique de nier la possibilité d'un Apprentissage III ou d'autres supérieurs encore... [...] En termes populaires on appelle l'Apprentissage II (ou de degré supérieur encore) un « changement de caractère ». ».*

Bateson (1972, reformulé par Marchand et Cayer, 2001, p. 148) : « *L'apprentissage [est] un processus d'acquisition et de transformation des habitudes de pensée – ou modèles mentaux – qui déterminent la façon dont une personne interprète la réalité.* ».

Bateson et Ruesh, 1951, 1988 p. 244, 245, 257 se référant à Bateson, 1942) : « Le terme «*apprentissage secondaire*» [(learning to learn)] (Bateson, 1942) a été adopté pour décrire cet ordre supérieur d'apprentissage et ce mot peut être considéré comme synonyme d'«*apprentissage de l'apprentissage*»[,] «*deutéro-apprentissage*» [(deutero-learning)], «*apprentissage secondaire*», [...] «*apprendre à apprendre*», «*apprentissage de l'apprendre*» [...]. La relation précise entre apprendre à accomplir une action donnée dans un certain contexte, ce que nous pouvons appeler «*proto-apprentissage*», et l'apprentissage plus élaboré que nous appelons [...] «*deutéro-apprentissage*» est encore obscure. Il est probable que tout apprentissage primaire s'accompagne [...] dans une certaine mesure d'apprentissage secondaire, mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai. Il est pour le moins concevable que l'apprentissage secondaire puisse survenir chez des entités qui sont incapables de proto-apprentissage (proto-learning). ».

Hawkins (1991, 1994) et Torbert (1991, 1999) (reformulés par Marchand et Cayer, 2001, p. 146-147) : « La différence fondamentale entre [...] l'apprentissage en double et triple boucle se situe dans le regard posé sur la vie. Une personne dont l'épistémologie relève de la troisième catégorie d'apprentissage manifeste beaucoup moins d'intérêt que celle qui est ancrée dans la deuxième catégorie, à porter des jugements sur ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais. ».

Senge (1990, reformulé par Marchand et Cayer, 2001) : « L'apprentissage en double boucle [...] ne serait plus suffisant, à lui seul, pour bien gérer la complexité des enjeux économiques, sociaux et écologiques [...]. L'apprentissage en triple boucle, s'imposerait à qui voudrait gérer consciemment. ».

Senge (1991, reformulé par Pesqueux, 2013) : « Si nous savons maintenant qu'il nous faudrait accepter le changement comme mode de vie [...] nous ne saurions pas encore comment bien apprendre en groupe. ».

### Encadré III.2.2.1. Rationalité (strictement) limitée

Crozier (1989, 1995), Crozier et Friedberg (1977) – reformulés par Grima (2009) : « L'acteur ne connaît pas l'intégralité du jeu dans lequel il se trouve placé. Il ne peut pas saisir [avec certitude] les conséquences de ses choix. [...] Il tend à découvrir le système dans lequel il se trouve inséré par tâtonnements qui sont autant de questionnements, de reconstructions de ses règles organisationnelles. [...] L'imprévisibilité, le foisonnement de l'information, le caractère utilitaire de la décision, amène [...] l'acteur [...] à ne pas rechercher l'optimisation mais la satisfaction. Il ne tente pas d'amasser le maximum d'informations pour réaliser ses choix comme l'indique le modèle classique de la rationalité. Il arrête sa collecte lorsqu'elle lui garantit un choix acceptable, ou en tous cas le moins insatisfaisant possible. ».

David (2002/2003, p. 175-177) : « Dans des conceptions étroites de la rationalité limitée, on admet que les acteurs ont une rationalité limitée, mais on garde tout de même l'espoir qu'il existe une rationalité universelle [...] que l'on ne peut atteindre mais qui fonctionne comme un idéal. ».

Kaufmann (2002) : « On peut dire qu'un problème central [...] réside dans la distinction entre l'optimisation et le satisficing [...] des critères. [...] À l'extrémité inférieure de ce continuum - pôle « satisficing » - on considère que l'individu construit un modèle mental très simplifié de la solution, et qu'il accepte la première idée répondant au niveau d'aspiration correspondant à une solution adéquate. À l'extrémité supérieure - pôle « optimisation » - l'individu va se lancer dans une recherche exhaustive et une évaluation rationnelle des résultats attendus de toutes les solutions possibles. ».

March (1978, 1991a, 1999), March et Simon (1958), Cohen, March et Olsen (1972) – reformulés par Huault (2009) : « Le modèle de la décision rationnelle [(classique, orthodoxes)] se fonde sur les quatre principes suivants : a) les objectifs du décideur sont clairs et invariables, b) le décideur est capable de [...] raisonner de manière [...] synoptique, c) il est en mesure d'optimiser ses choix, d) le processus de décision est linéaire. [...] March [remet en cause ce modèle et] montre que l'acte peut créer voire précéder la pensée, que le hasard, la chance et des circonstances aléatoires sont constitutifs de tout processus décisionnel et que les interactions entre individus sont accidentelles et non forcément planifiées. [...] Les processus de décision ne sont pas toujours finalisés et les décideurs disposent rarement d'une vision claire du futur. En outre, les principes d'exhaustivité de l'information, d'optimisation des résultats et d'invariabilité des objectifs se trouvent largement ébranlés. En particulier, l'information d'un manager reste souvent incomplète si bien que, soumis à de multiples contraintes, il est dans l'impossibilité de maximiser son action. Doté d'une rationalité limitée, le décideur s'arrête à la première solution satisfaisante [...]. Sans être irrationnel, l'acteur est borné par les

*possibilités de calcul et d'utilisation de sa mémoire. [...] A la vision de l'organisation comme ensemble cohérent de procédures finalisées se substitue [...] le modèle du "garbage can" (corbeille à papier) dans les anarchies organisées [, qui] sont caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue – les procédures ne sont pas bien comprises y compris par les propres membres de l'organisation –, et une participation fluctuante [...]. On peut considérer chaque occasion de choix comme une corbeille à papier, une poubelle dans laquelle les différents problèmes et les solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition. [...] Les cohérences logiques sont balayées par un flot de problèmes, solutions, participants et occasions de choix. ».*

Nelson et Winter (1982, p. 35 in Ibert, 2009, p. 260-261) : « *Des règles et des procédures de décisions relativement simples sont utilisées pour guider l'action ; en raison du problème de rationalité limitée, ces règles et procédures ne peuvent être trop compliquées et ne peuvent être caractérisées comme optimales dans le sens qu'elles reflètent les résultats d'un calcul global prenant en compte les coûts d'information et de décision. ».*

Simon (1945/1983) : « *Le comportement réel s'écarte, à trois égards au moins, de la rationalité objective [...] : 1) La rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. En fait, la connaissance des conséquences est toujours fragmentaire. 2) Comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite. 3) la rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité de cas possibles. ».*

Simon (reformulé par Greffe, in Simon, 1945/1983, p. IX-X) : « *L'Homo administrativus n'est pas l'Homo oeconomicus. L'administrateur ne décide pas mécaniquement d'une combinaison de moyens pour maximiser des objectifs clairs et simples. Il cherche plutôt, face à la multitude et à l'imprécision des variables et des comportements, à choisir quelques actions satisfaisantes ou assez bonnes, à abstraire de la complexité du monde réel pour se décider en fonction des éléments qui lui apparaîtront les plus pertinents : la maximisation cède donc à la viabilisation, et cette manière de raisonner sera inévitablement limitée par les « limites » que l'on reconnaît à tout système d'information. ».*

Simon (1955, reformulé par Ibert 2009, p 260-261) : « *Les individus ne fonctionnent qu'en « rationalité limitée », suivant des processus qui relèvent, du fait de leur capacité limitée de traitement de l'information, non de la maximisation (hypothèse centrale du modèle néoclassique) mais de la satisfaction et [...] en conséquence, ils limitent leurs comportements de recherche de solutions à des routines et des programmes simplificateurs, selon une « rationalité procédurale ».* ».

Simon (1955, 1976, reformulé par Munier, 2006, p. 1060-1061) : « *La notion de « rationalité limitée » que la communauté scientifique a retenue [...] (Simon 1955) [...] consiste à poser [...] que lorsque les problèmes sont complexes, nos capacités cognitives sont trop limitées pour chercher à maximiser quoi que ce soit et que nous préférons nous contenter d'un seuil de satisfaction plutôt que de risquer une grosse erreur. [La] veine [des procédures de résolution de problèmes] conduisit Simon à présenter une seconde version de la rationalité limitée (Simon, 1976). [...] Lorsque les problèmes sont complexes, raffiner l'algorithme de sélection d'une solution optimale est du second ordre par rapport au choix d'une bonne procédure d'examen et de résolution des problèmes. Cette nouvelle notion de rationalité est radicalement différente de la précédente, car elle s'inscrit dans un autre espace que celui des objets du choix [(rationalité instrumentale)] : l'espace des procédures mentales. Le choix rationnel n'est plus un « produit de la pensée », mais un « processus de la pensée, ce dernier ne comportant pas nécessairement d'opérateur de maximisation. ».*

Simon (1973 p. 129-148) : « *J'utiliserai l'expression "rationalité substantive" pour faire référence au concept de rationalité tel qu'il s'est développé en économie, et "rationalité procédurale" pour faire référence au concept tel qu'il s'est développé en psychologie. [...] Le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données. [...] Une fois les buts fixés [par l'acteur], le comportement rationnel est entièrement déterminé par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il a lieu. [...] Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Quand les psychologues utilisent le terme "rationnel", c'est généralement à la rationalité procédurale qu'ils pensent. William James [...] utilise le mot "rationalité" comme synonyme de "processus de réflexion particulier appelé raisonnement". [...] Les psychologues ont tendance à utiliser des expressions comme "processus cognitif" et "processus intellectif". [...] Pour la plupart des problèmes que l'homme rencontre dans le monde réel, aucune procédure qu'il pourrait effectuer grâce à son équipement pour traiter l'information ne lui permettra de découvrir la solution optimale même si la notion d'"optimum" est bien définie. Il n'y a pas de raison logique pour qu'il en soit nécessairement ainsi ; c'est tout simplement un fait empirique assez évident concernant le monde dans lequel nous vivons – un fait concernant la relation entre l'énorme complexité de ce monde et les capacités modestes dont l'homme est doté pour traiter l'information. [...] Ce changement de perspective implique [...] un glissement de l'intérêt pour les solutions optimales vers un intérêt pour les bonnes solutions. [...] Les exigences de computabilité conduisirent à deux sortes de déviation par rapport à l'optimisation classique : simplification du modèle pour faire une computation d'un "optimum" réalisable, ou, alternativement, recherche de choix plutôt satisfaisant qu'optimaux. ».*

Simon et al. (1986/1987, p. 12-13, 15-16, tdr) : « *La théorie de l'utilité espérée subjective définit les conditions de l'utilité parfaite maximisant la rationalité dans un monde de certitude ou dans un monde où les distributions de probabilité de toutes les variables pertinentes peuvent être fournies par les décideurs. [Cette théorie] concerne seulement la prise de décision [(la phase choix ou sélection - ndr)] ; elle n'a rien à voir avec la définition de problèmes et d'objectifs ou le développement de nouvelles alternatives [(les phases d'intelligence et design - ndr)]. Ce qui distingue principalement les recherches empiriques sur la prise de décision et la résolution de problèmes par rapport à l'approche prescriptive dérivée de l'Utilité Subjective Espérée est l'attention que les premières accordent aux limites de la rationalité humaine. Ces limites sont imposées par la complexité du monde dans lequel nous vivons, l'incomplétude et l'insuffisance de la connaissance humaine, les incohérences des préférences et croyances individuelles, les conflits de valeurs parmi les personnes et les groupes de personnes, et les insuffisances des traitements que l'on peut réaliser, même avec l'aide des ordinateurs les plus puissants. [...] Le monde réel des décisions humaines n'est pas un monde de [...] problème d'aspirateur. [...] La rationalité limitée en théorie économique [est] le choix dans diverses conditions d'information incomplète, de capacité de traitement limité, d'incohérence, et de contraintes institutionnelles sur les alternatives [...]. Les théories [...] qui supposent que les dirigeants visent à faire des profits "assez satisfaisants" font des prédictions assez différentes [...] de celles dérivées de l'hypothèse de maximisation du profit. [...] L'incomplétude et l'asymétrie de l'information se sont avérées essentielles pour expliquer comment les individus et les entreprises décident face à l'incertitude. [...] Les agents économiques cherchent à maximiser l'utilité, mais dans les limites posées par l'incomplétude et l'incertitude des informations dont ils disposent. ».*

Simon (1991, p.2-3, tdr) : « *Même dans les comportements que nous appelons rationnels, il y a de sérieuses limites pour que l'action atteigne son but. Premièrement, l'acteur a généralement des informations incomplètes ou erronées sur la situation et ses changements possibles avec le temps qui passe. Deuxièmement, [...] l'acteur est généralement incapable de calculer toutes les conséquences d'une action. [...] Troisièmement, les acteurs ont généralement plus qu'un seul but, et il peut y avoir des incompatibilités parmi les buts, la réalisation d'un but interférant avec la réalisation d'autres. [...] L'attention est généralement par nécessité concentrée sur les [conséquences et buts des actions] les plus remarquables. Quatrièmement, l'acteur peut échouer [...] par ignorance des possibilités d'action ; ou [...] utiliser davantage de ressources que si d'autres possibilités avaient été connues. [...] En bref, les personnes ont presque toujours des raisons pour ce qu'ils font, mais rarement la "meilleure" raison. Autrement dit, les conséquences des actions sont ignorées ou mal évaluées, soit parce que l'information est manquante, soit erronée, ou parce que le pouvoir computationnel*

*(le pouvoir de réflexion) est insuffisant pour estimer les conséquences ; les marchandages entre les buts sont réalisés de manière non appropriée ou pas du tout ; et finalement l'action potentielle efficace peut être mal connue (même impossible à connaître) ou ignoré. Comme appellation générale de ces déviations de la rationalité globale postulée en économie et en théorie du choix public, nous parlons de rationalité limitée humaine. ».*

Simon (reformulé par Frydman, 1994, p. 167) : *« L'opposition de la rationalité substantive (instrumentale, paramétrique, objective) à la rationalité procédurale apparaît comme radicale. Elle est de l'ordre de la rupture du programme de recherche ou du changement de paradigme. ».*

Simon (1996/2004, p. 60, 62-63) : *« L'idéalisation de la rationalité humaine [...] est enchâssée dans les théories économiques modernes, et plus particulièrement dans les théories dites néo-classiques. Ces théories constituent une idéalisation, car elles s'intéressent d'abord à l'environnement externe de la pensée humaine, autrement dit aux décisions optimales par lesquelles un système adaptatif réalise ses buts (maximisation de l'utilité ou du profit). Elles cherchent à définir les décisions qui seraient « substantivement » rationnelles dans les situations définies par l'environnement externe. La prise en compte par la théorie économique des limites de la rationalité imposées par l'environnement interne – par les caractéristiques du système symbole physique – conduit à des positions pragmatiques, parfois même opportunistes. [...] Nous développerons [...] une étude [...] du milieu intérieur de la pensée ; autrement dit, de processus de pensée tels qu'ils se manifestent en réalité, soumis aux contraintes imposées par les caractéristiques d'un système de symboles physiques tel que le cerveau. [...] L'économie illustre bien la façon [...] dont le processus d'ajustement d'un système intelligent à son environnement externe (sa rationalité substantive) est limitée par sa capacité cognitive et computationnelle à élaborer des comportements adaptatifs appropriés (sa rationalité procédurale). Dans les manuels de théorie de l'entreprise [(théorie néoclassique de l'homo economicus)], un « entrepreneur » cherche à maximiser son profit [(son utilité)], et cela dans des conditions si simples que sa capacité computationnelle à trouver ce maximum [(sa rationalité limitée)] n'est pas mise en question. ».*

Simon (1996/2004, p. 68) : *« Ce qu'une personne ne peut faire, elle ne le fera pas, quelle que soit l'urgence à le faire. Confrontés à cette complexité, les entreprises du monde réel se tournent vers des procédures qui permettent d'élaborer des réponses « assez bonnes » aux questions dont les réponses « idéales » ne peuvent être trouvées. [...] L'acteur économique est en fait un « satisficer », une personne qui accepte des solutions « assez bonnes », non parce qu'il préfère le moins au plus, mais parce qu'il n'a pas le choix. ».*

Simon (reformulé par Le Moigne, in Simon 1996/2004, p. 397-399) : « *H. A. Simon utilisera de plus en plus fréquemment l'expression substantively rational, [...] « substantivement rationnel » [...]* « *Substantiellement ou positivement rationnel* » [...]. *H. A. Simon développera la distinction entre [...] la rationalité « substantive » qui se caractérise [...] par l'image du « calcul » de la décision optimale [(en mesure d'atteindre les buts données à l'intérieur des limites données)], et la rationalité procédurale qui se caractérise par l'exercice d'une « délibération appropriée ».* [...] *L'expression de H.A. Simon, the limits of rationality, [définit] les limites des capacités computationnelles et cognitives d'un système s'exerçant à raisonner. [...] H. A. Simon utilisera beaucoup, à partir de 1955, l'expression bounded rationality, que l'on traduirait correctement par « rationalité interne » (« qui est dans la bonde »), mais aussi par « abondante » puisqu'elle incite à l'exercice de tous les raisonnements [...]. À partir de 1973, H. A. Simon parlera plus fréquemment de « rationalité procédurale [...]. Il rassemblera ses principaux travaux en économie sous le titre général Models of Bounded Rationality [(1982)]. « Satisfaisant se traduit par satisfying [...]. « Satisficing » décrit l'appréciation enchevêtré du processus de décision [...] et de son résultat (acceptable à priori bien que l'on n'ait pas pu considérer des alternatives qui se seraient peut-être révélées plus satisfaisantes). [...] On pourrait concevoir le néologisme « satisfecum » pour mettre en valeur la symétrie avec « optimum », pendant que to satisfice se traduirait par « valoir satisfecit. ».*

### Encadré III.2.3.1. Coûts cachés du processus de décision

Argyris (1964, reformulé par Pédon, 2006, p.1420) : « *Argyris fonde un modèle [...] sur le concept d'énergie psychologique [...] liée à l'estime de soi, [...] d'autant plus forte qu'ils connaîtront le succès psychologique (les individus atteignent [...] les « défis » qu'ils se sont fixés) avec pour conséquence un développement de leur compétence, définie comme l'aptitude à résoudre les problèmes avec une dépense minimale d'énergie, et au bénéfice de l'efficacité organisationnelle.* ».

Argyris (reformulé par Plane, 2014) : « *Une organisation efficace doit [...] utiliser toutes les ressources dont elle dispose, en particulier l'énergie humaine [...] qui a pour principale composante l'énergie psychologique...* ».

Cohen, March et Olsen (1972, p.3, tdr) : « *Chaque participant est caractérisé par des temps d'énergies disponibles pour la prise de décision organisationnelle. Donc à chaque période, chaque participant peut fournir une quantité spécifique d'énergie potentielle à l'organisation.* ».

Getz (2002b) : « *Au nom de l'innovation et de la créativité, [...] les dirigeants investissent en capacités internes de génération d'inventions, en formations aux techniques de créativité ou [...] en séminaires de stimulations intellectuelle [...] dont la contribution aux objectifs n'est pas connue ou connue comme très faible...* ».

Savall, Péron, Zardet et Bonnet (2015 p.139-140, se référant à Perroux, 1975) : « *Les individus membres d'une organisation sont dotés d'une énergie endogène plus ou moins mobilisée dans la sphère professionnelle, ce sont des unités actives au sens de François Perroux (1975).* ».

Simon (1989, tdr) : « *Les compétences en résolution de problèmes peuvent être apprises, bien qu'il y ait malheureusement peu de preuves de rentabilité de telles formations, comparées à un effort égal consacré aux compétences thématiques (de contenu).* ».

Simon (1991) : « *En général l'action n'est pas donnée mais doit être découverte ou conçue. Les moyens pour atteindre nos fins deviennent seulement disponibles après un investissement d'effort de conception substantiel, et les décisions peuvent être prises avant que la recherche d'actions efficaces soit adéquate.* ».

Sternberg et al. (2002) : « *Des millions de dollars sont dépensés chaque année pour des programmes de formation à la créativité ou pour des consultants en créativité, souvent avec des résultats très décevants [...]. Il est rare que des programmes [...] de créativité [(d'aide à la résolution de problèmes) – ndr] donnent lieu à des évaluations précises et chiffrées.* ».

Yates et Tschirhart, 2006 (reformulé par Klein, 2015, p. 165, tdr) : « *Les enjeux majeurs entourant la prise de décision [sont entre autres (ndr)] la gestion des coûts de la prise de décision [et] la prévision de conséquences non-évidentes.* ».

### Encadré III.3.1.1. Manque de réflexivité

Argyris (1995/2003, citant Argyris, 1986) : « *Les individus développent des plans pour rester dans l'ignorance de cette divergence [,] entre leurs théories professées et leurs théories d'usage [...]. L'être humain est « habilement incompétent » (Argyris, 1986) [...]. Chez l'individu, les théories d'usage [...] ont une existence tacite parce qu'elles sont utilisées avec adresse (skillfully) [...] sans effort apparent, automatiquement, presque à l'insu de l'intéressé. [...] L'intervenant doit [...] aider l'individu à reconnaître son « aveuglement habile »... ».*

Argyris (1995/2003, p. 68, se référant à Argyris et Schön, 1974, Argyris, 1982) : « *d'un côté, [il y a] les théories d'actions qu'affichent les individus [(théories ou cartes cognitives communiquées, divulguées, explicites, épousées, professées – espoused theory, professed theories)] ; de l'autre, les théories qu'ils utilisent en réalité [(cartes cognitives tacites, implicites, adoptées, pratiquées, encodées, engrammées, d'usage – theories-in-use)]. L'individu élabore et [met] en pratique une théorie d'usage [...] différente de la théorie qu'il professe, [et n'est pas] conscient de la contradiction existante quand ces deux théories sont différentes. [Il y a] une divergence fondamentale, systématique, entre les projets qu'affichent les individus et ceux qu'ils mettent en œuvre [, et en plus ils] développent des plans pour rester dans l'ignorance de cette divergence... ».*

Argyris (in Kurtzman, 1998) : « *Les individus sont inconscients de leur degré de méfiance et de fermeture contraire à ce qu'ils prétendent être.* ».

Argyris (2000, p. 240) : « *Nous avons [...] découvert des écarts et incohérences systématiques entre les théories épousées et les théories d'usage. Nous savons que les individus sont systématiquement inconscients de ces écarts et incohérences lorsqu'ils les produisent.* ».

Argyris (2002, p. 213, tdr) : « *On devient inconscient des programmes dans nos têtes qui nous gardent inconscients.* ».

Argyris et Schön (1996/2002, citant Dewey, 1938) : « *Toutes les menaces de [...] l'apprentissage organisationnel productif n'intéressent pas que les chercheurs ; elles intéressent aussi les praticiens que nous considérons comme les investigateurs capables de réfléchir à leurs propres investigations (« l'investigation dans l'investigation » dont parle Dewey [(1938)]).* ».

Bateson (1972, reformulé par Marchand et Cayer, 2001, p.148) : « *Les habitudes de pensées [...] limitent les choix, du moins tant qu'elles demeurent tacites ou inconscientes.* ».

Bonnet (2015 p. 4, 9, se référant à Schön, 1983) : « *Le monde académique se doit d'être aussi praticien et les praticiens doivent à leur tour devenir réflexifs (Schön, 1983). [...] La plupart des managers [...] doivent développer cette compétence de réflexivité sans laquelle ils risquent de se mettre en situation de stress et d'échec.* ».

Bourdieu (1997, 2001, reformulé par Golsorkhi et Huault, 2006, p. 16) : « Cette objectivation n'est possible que par un effort de réflexivité sur la connaissance de ses propres présupposés historiques. La réflexivité correspond à ce travail par lequel la science sociale, « se prenant elle-même pour objet, se sert de ses propres armes pour se comprendre et se contrôler » (Bourdieu, 2001 : 173-174). [...] La science fournit « les principes d'une critique technique ». [Avec] la réflexivité et son corollaire, l'objectivation participante, [...] le chercheur [...] essaie de comprendre [...] le point de vue des agents dans la réalité de leurs pratiques (Bourdieu, 1997). [...] Il s'agit d'un processus d'auto-analyse du rapport à l'objet, de son propre parcours social pour rendre la recherche plus rigoureuse. ».

De Bono (2004) : « Pourquoi ne pas substituer au concept de brainstorming, littéralement tempête de cerveaux, celui de brain-sailing, qui évoque un processus de navigation maîtrisé par lequel, comme le skipper d'un voilier, nous pouvons changer de cap au lieu de nous laisser emporter par la tempête. ».

Freud (d'après Kets de Vries, 1995, p.13) : « Sigmund Freud a insisté sur le fait qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. [...] Un des apports les plus importants de Freud, ce fut sa description de la motivation inconsciente et de son rôle dans la vie de tous les jours... ».

Jaques (1955, 1968, reformulé par Perret, 2009) : « Le caractère des institutions est déterminé et coloré non seulement par leurs fonctions explicites ou acceptées consciemment de commun accord, mais également par leurs multiples fonctions non reconnues, au niveau fantasmatique. [...] Beaucoup de problèmes sociaux pourraient devenir plus compréhensibles si « l'on s'aperçoit qu'ils recèlent des tentatives, dont les motivations sont inconscientes, de la part des êtres humains pour se défendre contre l'expérience d'anxiétés dont ils ne pourraient pas consciemment contrôler les sources (Jaques, 1955, 1968 : 547) » ».

Kets de Vries (1991, 1995, reformulé par Perret, 2009) : « Les organisations sont influencées par « d'invisibles » forces psychiques [...]. L'organisation [est] malade des névroses de son leader [:] la « configuration » d'une organisation [reflète] approximativement, la structure psychodynamique de [...] ses dirigeants. Kets de Vries met en évidence la dimension F du leadership [...] les forces et [...] fragilités [,] dimensions en partie inconscientes qui conduisent le leader à l'échec. [...] La dimension F s'explique par les réactions de transfert, la solitude du pouvoir, la crainte du succès et conduit certains leaders à « tirer la défaite des griffes de la victoire » (Kets de Vries, 1991 : 41) [...]. Ce qui est le plus important, [c'est de] mettre en échec cette force destructrice qu'est l'orgueil inconscient (Kets de Vries, 1995 : 97). ».

Killingsworth et Gilbert (2010, p. 932, tdr) : « Contrairement aux autres animaux, les êtres humains consacrent beaucoup de temps à penser à ce qui ne se passe pas autour d'eux, à envisager des événements qui se sont produits dans le passé, qui pourraient advenir dans l'avenir ou qui n'arriveront jamais. La « pensée par

*stimulation indépendante* » [(stimulus-independant thought)] ou l'« esprit vagabond » [(wandering mind) est] une faculté [...] qui permet aux personnes d'apprendre, raisonner, planifier. [Mais] beaucoup de traditions philosophiques enseignent que le bonheur doit être trouvé en vivant le moment présent, et les praticiens sont entraînés à résister à l'esprit vagabond pour être ici et maintenant. [...] En conclusion, un esprit humain est un esprit vagabond et un esprit vagabond est un esprit malheureux. La faculté de penser à ce qui ne se passe pas est un accomplissement cognitif qui a un coût émotionnel. ».

Nonaka et Takeuchi (1997, reformulés par Pesqueux, 2013, p.12, 13) : « I. Nonaka et H Takeuchi ont proposé un modèle qu'ils qualifient de "spirale du savoir". Mais il s'agit [...] de privilégier] l'axe « tacite-explicite » [(« connaissance privées-connaissances publiques »)]. Ces auteurs proposent le modèle dynamique suivant : la formalisation des savoirs tacites pour aller du savoir-tacite vers le savoir-faire explicite ; la combinaison (de l'explicite vers l'explicite) par opérations logiques (tri, addition, catégorisation) pour créer de nouveaux savoirs ; l'intériorisation (de l'explicite vers le tacite) par enracinement (réflexes, automatismes) des connaissances explicites ; la socialisation (pour aller du tacite vers le tacite) par acquisition directe d'une connaissance par la pratique, l'imitation, l'observation. Pour eux, la création de connaissance organisationnelle intègre ces quatre types de transformations... ».

Plane (1994, 2015a, se référant à Barret, Ket de Vries) : « Les organisations sont en déficit de leaders. [...] Certaines idées me semblent importantes : [...] la spiritualité, la conscience de soi, les forces de l'esprit. [...] Les dirigeants devraient davantage faire preuve d'introspection. [...] Richard Barret évoque un Leadership Spirituel et Ket de Vries un Mindfull Leadership. ».

Schön (1983, titre, p.viii-ix, p.68 et 4<sup>ème</sup> de couverture, tdr) : « Les praticiens compétents en savent généralement plus qu'ils ne peuvent en dire. Ils présentent une sorte de savoir-faire, dont la majeure partie est tacite. [...]. Les praticiens [compétents] se révèlent souvent capable de réflexion sur leur connaissance intuitive au cours de leur action [...]. Le praticien s'autorise à expérimenter de la surprise, de la perplexité, ou de la confusion [...]. Il reflète le phénomène devant lui, et la compréhension préalable qui a été implicite dans son comportement. Il mène une expérience qui sert à générer à la fois une nouvelle compréhension du phénomène et un changement dans la situation. Quand quelqu'un [(le praticien)] est réflexif dans l'action, il devient un chercheur dans le contexte pratique [...]. Cette créativité vitale devrait être favorisée pour l'avenir des professionnels. ».

Simon (1945/1983) : « L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et ses réflexes inconscients... ».

**Encadré III.3.2.1. Usage bénéfique et toxique des Stratégies de Décision :  
Contingence de la performance des Stratégies de Décision  
« Postures cognitives » et « Mécanismes cognitifs »**

Antes et Mumford (2012, tdr) : « *Une stratégie de réflexion équilibrée positive et négative donne des résultats supérieurs à une stratégie de réflexion exclusivement positive ou négative.* ».

Argyris et Schön (1996, 2002, p. 183, 196) : « *[Un participant :] Il y a des moments où il vaut mieux taire la vérité que la nier. [Argyris :] Oui, c'est probablement vrai dans le monde tel qu'il est. [...] [Un participant] : Tout ce qu'on ne voit pas dans la conversation, les à-côtés, les relations hiérarchiques, les « si vous continuez à essayer de me forcer à changer, votre carrière est compromise ». Ceci n'est pas une situation plus propice à la franchise que ne le serait celle où vous seriez sous la menace d'un terroriste. [Argyris :] Tout à fait d'accord.* ».

Argyris (1995/2003) : « *Même si des individus ont appris des théories d'usage de Modèle II, ils peuvent se mettre en colère [...]. Les individus peuvent utiliser notre approche pour exprimer des sentiments comme la colère, alors qu'en pareil cas, l'effet final du Modèle I (la catharsis) est contre-productif [...]. Si ces sentiments s'expriment sous des formes qui paralysent la solution des problèmes, les participants doivent alors le comprendre – ce qui ne signifie pas l'admettre.* ».

Argyris (1998, interviewé par Kurtzman, tdr) : « *Nous ne disons pas [...] "Débarrassez-vous du Modèle I". Nous disons plutôt, "Apprenez le Modèle II", et vous [...] aurez le choix".* ».

Damasio (1994, reformulé par Marmion, 2011) : « *Sans émotion, nos raisonnements sont biaisés et nos choix les plus simples peuvent déboucher sur des décisions aberrantes. La dichotomie passions/raisons constituait l'erreur de Descartes.* ».

Follett (1918-26, 1930, reformulé par Huault et Schmidt, 2006) : « *Le conflit n'est ni bon ni mauvais, il est inhérent à toute organisation et il peut même se révéler constructif.* ».

Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 474, tdr) : « *Une heuristique n'est ni bonne ni mauvaise, rationnelle ou irrationnelle ; son exactitude dépend de la structure de l'environnement (rationalité écologique).* ».

Kaufmann (2002) : « *L'humeur positive peut améliorer la production initiale et créative d'idées. [...] Une humeur positive augmente la probabilité de considérer un problème comme une occasion plutôt que comme une menace. [...] Cette façon*

*de percevoir un problème peut favoriser un traitement de l'information plus ouvert et constructif, dans lequel l'attention va se porter sur les gains plutôt que sur les pertes. [...] Toutefois, [...] une perception de problème influencée par un affect positif peut aussi accroître la probabilité de considérer la situation comme non problématique [... et de ne pas] détecter des questions qu'il se révèle nécessaire de traiter. [...] Ainsi, dans ces conditions, l'humeur négative aura un effet positif sur la résolution créative de problèmes. [...] Enfin, nous avons souligné la tendance des individus d'humeur positive à préférer une stratégie de « satisficing » et à s'accommoder de solutions rudimentaires, alors qu'une humeur négative aura tendance à encourager une stratégie de l'optimisation, conduisant à des solutions plus perspicaces et de meilleure qualité. ».*

*Klein (1993, p.147) : « Les stratégies de reconnaissance sont plus appropriées dans l'urgence [(sous la pression du temps)] et l'ambiguïté. Les stratégies analytiques sont plus appropriées avec des données abstraites et la pression de justifier les décisions. ».*

*March (1971, reformulé par Huault, 2009) : « S'adapter demande de savoir allier raison et déraison... ».*

*Weick et al. (2005, reformulé par Koenig, 2009b) : « Émotion et excitation du système nerveux autonome [...] sont liés [...]. Comme l'activité de ce dernier a pour effet de réduire la capacité de traitement de l'information, l'émotion met en jeu rien moins que l'efficacité de la pensée. À mesure que croît l'excitation, l'individu modifie sa manière de réaliser ses tâches. Dans un premier temps, il accélère le rythme de traitement en ignorant les éléments les plus périphériques. Lorsque l'excitation dépasse un certain seuil, l'individu commence à négliger des aspects importants de la situation, accorde une attention croissante à sa propre agitation et naturellement les performances déclinent.... ».*

*Witkowski (2010, tdr) : « Sur 33 études, 18,2% montrent des résultats favorables aux principes de la PNL [(Programmation Neuro-Linguistique)]. 54,5% des études montrent des résultats défavorables à la PNL. 27,3% donnent des résultats incertains (ni favorable, ni défavorable). ».*

*Wood et al. (2009, tdr) : « La répétition d'auto-affirmations positives peuvent bénéficier à certaines personnes, mais ont un effet contre-productif précisément pour les personnes qui en ont le plus besoin. ».*

**Encadré III.3.3.1.ii. Économie d'énergie (des cerveaux rivaux)  
[sous-esprit de contradiction, explication neurocognitive]**

Argyris (1995/2003, p. 74) : « *L'échelle d'inférence est un modèle hypothétique des opérations de même nom [(d'inférence)]. Un individu commence par faire l'expérience de certaines données assez directement observables, [comme] une conversation (degré 1). L'individu effectue alors des inférences quant aux significations véhiculées par les mots [...] (degré 2). Ensuite, il donne un sens aux actions que l'autre personne, selon lui, envisage (degré 3). Par exemple il peut lui attribuer des motifs et des causes. Ou bien il peut les évaluer, les trouver efficaces ou non. Finalement, ces attributions ou ces évaluations sont révélatrices de sa théorie d'usage en matière d'action efficace (degré 4). ».*

Argyris (1995/2003, p. 294) : « *La raison pour laquelle nous devons tenter de réfuter au lieu de seulement confirmer et qu'on a tendance à se fier aux confirmations. [...] On incline à rechercher des exemples qui confirment des hypothèses plutôt que des exemples qui ne s'accorderaient pas avec elles. »*

Bateson (1972, reformulé par Marchand et Cayer, 2001) : « *Les habitudes de pensées [...] sont nécessaires pour assurer une économie des processus mentaux... ».*

Cohen et March (1974, reformulés par Huault, 2009) : « *Un membre de l'organisation voit ce qui est visible et aime ce qui est aimable en fonction de ce qu'il connaît déjà [...], de ce qu'il s'attend à voir [...et] à aimer [...], dans la mesure où il aborde les situations avec [...] un ensemble établi de valeurs, d'opinions, d'attitudes... ».*

De Bono (2004), « *Dans le processus de jugement, nous comparons l'idée nouvelle aux schémas de notre expérience et nous la rejetons si elle s'avère incompatible avec eux. ».*

Selon Dortier (2013b, p.38-41), se référant à Dehaene (2011-2012), Friston, Gigerenzer (2009), Kahneman (2012), et évoquant la démarche de statistique subjective, la théorie du cerveau prédictif ou la formule mathématique de probabilité inventée par Bayes (1763) : « *Le cerveau humain serait spontanément Bayésien. [Selon Friston] : « La logique bayésienne est une propriété générale [...] des organismes vivants [...] qui réagissent [...] en mobilisant des schémas mentaux simples et routiniers à partir de quelques indices élémentaires. ».* [On] cherche à valider ou non une hypothèse [(prédiction, estimation, inférence...)] préalable [...] en fonction de ce que l'on sait déjà. Penser, c'est prédire [,] puis corriger au besoin ses idées préconçues [...] ou calculs préliminaires [...]. L'apprentissage est fondé sur un mécanisme anticipation/confirmation [en fonction de] l'expérience passée. [...] Les individus effectuent un « diagnostic en première intention ». Ce n'est que si [...] le problème [...] résiste au traitement [...] qu'ils corrigent le tir. ».

Festinger (1957/1962, p. 3-21) : « *La dissonance cognitive [...] mène à une activité [...] de réduction de dissonance. Il n'est pas toujours possible cependant de la réduire par le changement d'action ou de sentiment. Des moyens d'ignorer ou de contrecarrer la situation réelle doivent [alors] être utilisés.* »

Festinger (reformulé par Weick, 1995, reformulé par Koenig 2009b) : « *La réduction de la tension [...] de la dissonance cognitive [...] est un impératif [...] pour l'individu, qui va [...] privilégier les croyances susceptibles de justifier ce qui a été entrepris...* ».

Hofstadter et Sander (2013, in Dortier 2013b) : « *L'analogie est le cœur de la cognition. [...] Faire une analogie, c'est percevoir « le même » au-delà des différences [afin de] « catégoriser »* ».

Kahneman (2012, in Fischler, 2013) : « *Il y a un système de pensée lente (système 2) qui est très paresseux, indolent, alors que dans la pensée rapide (système 1), les pensées surviennent automatiquement sous forme d'émotions, de réactions, de récits. [...] L'intuition est [...] un produit du système 1. [...] Vraisemblable et validé pour le système 1 c'est à peu près la même chose. [...] Le système 2 donne son aval au système 1 [...] comme s'il mettait sa signature sur un document qu'on lui présente. Le système 2 « relit » le comportement alors que l'écriture [...] s'est faite [...] dans le système 1. [...] Et la plupart du temps, le système 2 laissera passer. [...] La raison fait partie du système 2 [qui] comprend la logique, la réflexion mais aussi le self-control par exemple. L'effort [...] séquentiel [est] caractéristique de la pensée lente.* ».

Weick (1979, 1987, 1995, 2005, reformulé par Koenig, 2009b) : « *[Avec l']enactment [(enaction)], l'environnement est une production sociale [...]. L'individu weickien [a] une identité plastique. [...] L'identité est faite de « soi » multiples entre lesquels l'individu circule selon les interactions auxquelles il participe (Weick, 1995, p.20). [...] Si elle permet de s'adapter, l'identité [...] est également susceptible d'évoluer. [...] Du point de vue du « sensemaking », ce que nous pensons être influence ce que nous « faisons émerger » [(traduction « d'enact » par F. Varela (1989))] et la façon de l'interpréter. [...] Si l'image que [les autres] se font de nous change [...] notre réceptivité à de nouvelles interprétations [...] peut s'en trouver [...] accrue (Weick et al. 2005). [...] D'autres traductions ont été proposées pour le terme enactment : mise en scène (G. Koenig, 1987) et promulgation (H. Laroche, 1996). [...] L'enactment n'est pas [seulement] un enthinkment : l'activation de l'environnement fait boucle [...]. Le premier arc de cette boucle consiste à extraire une portion du flux expérientiel [(des variations ou des discontinuités de l'environnement)], et à attirer dessus l'attention des membres de l'organisation [(activité strictement cognitive)]. [Ensuite,] généralement, le processus de « sensemaking » débouche sur des actions qui ferment la boucle. Ces actions modifient l'environnement et vont donc influencer indirectement la conduite ultérieure de l'organisation.*

### Encadré III.3.3.1.iii. Routines défensives et effets pervers fondamentaux

–

#### Aperçu général

#### [sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, routines défensives vs. raisonnements constructifs]

Argyris (1995/2003, p. 29, 33) : « *Les organisations – et leurs membres – recourent à des routines défensives [qui] ont eu pour effet (« conséquence de premier ordre ») d'entraver la détection et la correction des erreurs. La conséquence de deuxième ordre a été de gêner la résolution des problèmes et la prise de décision. Cela a conduit à une conséquence de troisième ordre : les organisations ont vu leur efficacité s'affaiblir.* ».

Argyris (1995/2003, p. 29, 70 ; 2002, p. 213, 214, se référant à Argyris, 1990a et b) : « *Relève d'une routine [...] défensive [organisationnelle] toute action, toute politique ou toute pratique qui évite [...] d'éprouver un embarras ou [...] une menace et [...] empêche [...] d'en découvrir les causes. [...] Les routines [...] défensives sont le fruit d'un processus circulaire auto-renforcé : [...] les individus produisent des stratégies personnelles d'esquive et de dissimulation dont l'ensemble aboutit à une esquive et une dissimulation généralisées au niveau de l'organisation [...]. Ces routines [...] défensives [...] interdisent l'apprentissage en double boucle et surprotègent l'individu et l'organisation.* ».

Argyris (1995/2003, p. 69) : « *La théorie d'usage de Modèle I [des] routines défensives [...] est celle que nous trouvons communément de par le monde. [...] S'il est vrai que la plupart des gens utilisent le Modèle I, cela conduira en conséquence à la création de [...] systèmes organisationnels d'apprentissage restreint [(en simple boucle)]* ».

Argyris (1995/2003 p. 73-74) : « *Lorsqu'un individu [utilise] un raisonnement défensif, les prémisses sur lesquelles reposent ses explications causales restent implicites tout comme les opérations d'inférences qui conduisent des prémisses aux conclusions.* »

Argyris (1995/2003, p.113, 117-119). « *Nous avons [élaboré] un diagramme d'action [qui] décrit une configuration d'interdépendance entre les conditions [(valeurs)] directrices, les stratégies d'actions génériques et plusieurs ordres de conséquences contreproductives [:] les conséquences pour la dynamique de groupe [...], les conséquences pour l'organisation [...], les conséquences pour la résolution de problèmes et la prise de décision.* »

Argyris (1995/2003, p. 250) : « *Les routines défensives [sont] le fruit de théories d'usage que les individus apprennent tôt dans leur vie [...]. Étant donné que les organisations sont peuplées de tels individus, [...] ils y établissent des conditions propres à limiter fortement l'apprentissage en double boucle.* ».

Argyris (2000, p. 240) : « *Le plus grand nombre d'êtres humains est acculturé à un Modèle I de théorie d'usage. Nous avons [...] découvert des écarts et incohérences systématiques entre les théories épousées et les théories d'usage. Nous savons que les individus sont systématiquement inconscients de ces écarts et incohérences lorsqu'ils les produisent. [...] Ces problèmes sont causés par l'utilisation du Modèle I et des raisonnements défensifs sur lesquelles il est basé. [...] Aussi, le Modèle I des théories d'usage produit des routines défensives et les rends indiscutables, et l'indiscutabilité non discutable. Le résultat est une systématique série d'actions auto-induites qui empêche l'apprentissage, spécialement l'apprentissage en double boucle – précisément quand on en a le plus besoin* ».

Argyris (2002, p. 212-216) : « *La théorie d'usage [...] la plus répandue est appelée Model I. L'usage du modèle I est constant, indépendamment du genre, de la race, de la culture, de l'éducation, de la santé, et du type d'organisation (Argyris, 1990[b], 1993, 2000 ; Argyris, Putnam, & Smith, 1985 ; Argyris et Schön, 1996). [...] Le Modèle I de la théorie d'usage requiert des raisonnements défensifs [...] Les routines défensives organisationnelles, comme le Modèle I des théories d'usage, empêche le véritable apprentissage [...]. Le Modèle II est plus approprié pour résoudre les problèmes actuels ou potentiels, inhabituels et embarrassants.* »

Argyris et Schön (1978, résumé par Crainer, 1998, p. 22, tdr) : « *On cherche à manipuler et former le monde conformément à nos aspirations individuelles et désirs. [...] Les managers taisent leurs préoccupations ou désaccords qu'ils gardent pour eux-mêmes. L'obligation est de créer une conspiration du silence dans laquelle chacun baisse la tête consciencieusement. La défense est l'activité première [...], bien que parfois le meilleur moyen de défense soit l'attaque. [...] Les managers sont prêt à infliger le changement aux autres, mais résiste à toute tentative de faire changer leurs propres façons de penser et pratiques de travail* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 43, 53) : « *Les gens peuvent collectivement [...] maintenir des schémas de pensée et d'action [...] d'esquive et de dissimulation [...] qui inhibe l'apprentissage organisationnel productif. Par exemple, ils peuvent [...] répondre à l'erreur en ayant recours à des boucs émissaires, à des jeux qui consistent à exercer un contrôle unilatéral ou à se dérober à tout contrôle, à des schémas systématiques de fraudes, au travestissement des intentions, et au maintien de tabous interdisant toute remise en question des sujets cruciaux. Ces schémas de pensées et d'action [...] ont souvent pour effet d'inhiber les catégories d'apprentissage productif qui pourraient aboutir à une amélioration des performances ou à un réétalonnage des valeurs en matière de performance. Lorsque des individus ne divulguent ni leurs intentions ni leurs stratégies (mystery and mastery) dans leurs tentatives pour maîtriser leurs interactions avec les autres, [...] ces camouflages n'échappent pas à la perspicacité des autres, et [...] ils engendrent une certaine méfiance [qui] a tendance à renforcer la disposition des individus à agir [de la même façon (ndr)] par un comportement gagnant/perdant et une réaction d'autoprotection unilatérale.* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 140-144) : « *Les routines défensives sont [...] des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant ou éventuellement en empêchant l'organisation toute entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger le problème en question. [...] Les routines défensives fleurissent et prolifèrent [...] sans que quiconque puisse les contrôler. [...] Ainsi découvrons-nous une des causes les plus évidentes de rigidité et d'engluement : des routines défensives qui gagnent chaque fois plus d'ampleur, tandis que les individus qui les ont instaurées sont persuadés qu'il est irréaliste voire dangereux de chercher à y remédier. [...] La dimension technique [(la comptabilité, finance, le marketing, la recherche et le développement...)] de la vie organisationnelle [est] étouffée par les routines défensives.* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 148-149) : « *Le raisonnement défensif consiste à rendre implicites et invulnérables ses propres principes et inférences face à la vérification publique. [La] logique est autoréférentielle, car la vérification n'est pas conçue pour utiliser une logique indépendante de la logique utilisée pour créer la conclusion au départ.* ».

Giordano (2006, p. 1429, se référant à Argyris et à Bateson) : *Un individu ou un groupe pris dans une double-contrainte se trouve dans l'impossibilité [...] de communiquer à propos de cette double-contrainte. Il se voit donc dénier la possibilité d'apprendre à propos de cette même situation.*

Hackman (1989, in Argyris, 1995/2003) : « *[Il y a] des aspects embarrassants ou menaçants : on est insatisfait du fonctionnement du groupe ; on considère qu'il existe des jeux politiques ; on considère que les causes du mauvais fonctionnement ne sont pas discutables ; on accepte des normes qui empêchent d'envisager ouvertement les conflits et de confronter les points de vue. [Ces aspects embarrassants ou menaçants entraînent (ndr)] esquivance et dissimulation, qui entraînent à leur tour des actions excusant et maintenant l'esquivance et la dissimulation : on blâme les autres [sans chercher] à identifier sa part de responsabilité ; on garde pour soi son insatisfaction [...] ; on entretient en secret des doutes sur la capacité du groupe [...] ; on éprouve un sentiment d'impuissance.* ». [...] *Conséquences : on manque des réunions, on arrive en retard, on part avant la fin ; on reste actif même si l'on n'est pas à même de contribuer ; on discute que de sujets « rasoirs » ; on dissout le groupe.* ».

Jaques (1955, 1968, résumé par Perret, 2009) : « *[...] la défense contre l'expérience [...] d'anxiété psychotique [...] fonde les mécanismes inconscients de résistances au changement...* ».

Kets de Vries (1991a, p. 98-100) : « *Les subordonnés [...] pris dans une double contrainte [...], dans la plupart des cas, résolvent ce conflit intérieur en cédant à l'ultimatum psychologique. [Ils] prendront part à des décisions irrationnelles. Sans*

*discuter. Sans s'interroger sur ce qui arrive. En renonçant à leurs capacités critiques. Pour préserver leurs relations de dépendance, leaders et suiveurs peuvent créer ensemble des groupes clos, étrangers à la réalité immédiate de l'organisation, néfastes à son fonctionnement. ».*

Moingeon et Ramanantsoa (2003, in Argyris, 1995/2003, p. 9-14) : « *Une organisation qui parvient à réduire [les] routines défensives [...] devient « apprenante » : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes. ».*

Quick et Kets de Vries (2000, résumé par Vendangeon-Derumez, 2009) : « *Il existe chez tout individu une anxiété liée à toute situation d'apprentissage [...] dans la mesure où l'individu se sent temporairement incompetent ».*

Savall et Zardet (2004, p. 224) : « *Les dadas sont [...] des sujets et idées favorites qui resurgissent très périodiquement dans un discours oral ou écrit et qui peuvent donner à penser qu'il s'agit de phénomènes importants. Or, la fréquence d'expression ne coïncide pas nécessairement avec [...] la fréquence d'occurrence [...]. Car les dadas peuvent coïncider avec des mots d'ordre [...] ou constituer des mythes : ils jouent un rôle d'écran de fumée [...]. À contrario, Les tabous désignent les thèmes ou idées-clés non exprimées, [...] systématiquement édulés [...] par crainte, par pudeur, par convention sociales. Ces non-dits, ces contournements et rétentions existent dans toute organisation [...]. Enfin, les contentieux constituent une troisième source de pollution des discours. Les contentieux, micro-conflits actuels ou anciens, ouverts ou latents, impressionnent les relations interpersonnelles [...] et accentuent souvent la représentation [des] personnes ».*

Savall et Zardet (2010, p.167-177) : « *Il y a une sorte de solidarité dans la création des dysfonctionnements et [...] la mise en place des régulations. Nous utilisons parfois l'expression « complicité inconsciente des acteurs » pour signaler le fait qu'un dysfonctionnement [...] est rarement de la responsabilité d'un seul individu. [...] Les coûts cachés résultent d'une interaction [...] entre les structures de l'entreprise et les comportements humains, laquelle créent [...] les dysfonctionnements. [...] Si l'on veut agir sur le niveau des coûts cachés, cela suppose des actions sur les comportements [...] et sur les structures mentales. ».*

Simon (1945/1983, p. 65) : « *Toute activité compétitive risque de se caractériser par une certaine instabilité, car chacun réajustera son comportement s'il « démasque » les intentions de son adversaire, ou si par tactique défensive, il cherche à empêcher celui-ci de découvrir les siennes. Mais on peut connaître cette même instabilité alors même qu'il s'agit d'une situation de coopération, dès lors que les participants ne sont pas suffisamment informés [de leurs] attributions... ».*

**Encadré III.3.3.1.iii.bis But ultime des routines défensives :**  
**Surprotection des intérêts particuliers**  
**[sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique,**  
**routines défensives vs. raisonnements constructifs]**

Argyris et Schön (1996/2002) : « *Les surprises susceptibles de déclencher un apprentissage [...] courent le risque d'être [...] interprétées à la lumière de ce qu'elles signifient pour le statut des joueurs qui participent aux jeux de pouvoir et d'intérêt.* ».

Cohen et March (1974, reformulés par Huault, 2009) : « *Un membre de l'organisation voit ce qui est visible et aime ce qui est aimable en fonction de [...] ce que l'on veut qu'il voit [et] qu'il aime, dans un contexte où les normes sociales, les liens affectifs, les relations interpersonnelles se révèlent très prégnants.* ».

Crozier (1989, 1995, reformulé par Grima, 2009) : « *Il existe [...] une somme de micro coopérations qui tisse l'ensemble organisationnel dans lequel chacun va tenter, avec ses ressources, de faire triompher ses intérêts. [...] Les individus ne cherchent pas à réaliser des buts collectifs, sauf s'ils satisfont en partie leurs propres objectifs.* ».

DiMaggio (1988), DiMaggio et Powell (1983), reformulés par Huault 2009 : « *DiMaggio et Powell (1983) rappellent l'explication avancée par Max Weber [:] l'ordre rationnel est devenu une véritable « cage de fer » [...]. Même si les organisations souhaitent [...] instaurer des changements, la conséquence est, sous l'effet des forces institutionnelles et de l'intérêt des acteurs (DiMaggio, 1988), une diminution de la diversité [(un isomorphisme)].* ».

Schein (1996b, Vandangeon-Derumez, 2009) : « *Ce blocage [...] d'apprentissage et d'évolution de culture s'explique en partie [...] par l'existence de trois sous communautés professionnelles culturelles [:] les top-managers, les managers intermédiaires ou exécutants et les opérateurs]. Ces trois communautés sont en conflits d'intérêt...* ».

Selznick (1949, 1957, 1992, 1996, reformulé par Desreumaux, 2009) : « *[Le] phénomène de déplacement des buts [...] qui finit par compromettre l'organisation, est relié [...] aux jeux politiques internes à l'organisation et aux comportements de ses leaders, qui tendent à agir au bénéfice de leurs propres intérêts et à travailler de façon à préserver [...] leur [...] pouvoir. [...] La primauté de l'actionnaire a eu un effet pernicieux sur [...] la rationalité de l'entreprise. Si l'essentiel est le retour pour l'investisseur, en termes de dividendes ou d'accroissement de la valeur de l'action, il est facile de considérer que la rationalité consiste à maximiser ce retour. [...] Leur intérêt ne va pas au-delà [...]. Ce qui est rationnel pour eux ne l'est pas nécessairement pour l'entreprise.* ».

### Encadré III.4.5.1. Utiliser un Modèle-Outil Rapide et Facile (Rapidité et Facilité)

Nb : Les mots clés concernant l'hypothèse sont mis en caractères gras.

Akrich, Callon, Latour (1988, p. 21, Fig. 4.) : « *Le modèle linéaire [de la conception à la réalisation est] un enchaînement irréversible d'étapes successives : 1. Idée Générale, 2. Études Plans, 3. Proto, 4. Démonstration, 5. Diffusion. [...] Le modèle **tourbillonnaire** [comprend plusieurs] **passes** [(passages par les 5 étapes)]. ».*

Argyris (1995/2003) : « *Un individu commence par faire l'expérience de certaines données [...] directement observables, une conversation [par exemple]. L'individu effectue alors des inférences quant aux significations véhiculées par les mots, ce qui souvent n'exige que quelques **millisecondes**.* ».

Argyris et Schön, 1974 (reformulé par Argyris 1995/2003, p. 67) : « *Il y a [...] deux façons de corriger une erreur [...]. L'une consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple **boucle**. [...] L'autre méthode change le « programme maître » (master program) [...]. C'est un apprentissage en double **boucle**...* ».

Argyris et Schön (1996/2002) : « *Nous accordons une expérience particulière à la **surprise**, cette **dissonance** entre les attentes et le résultat obtenu. [Nous suggérons] des **méthodes de réflexion et d'action** efficace... ».*

Bateson (1971, p. 303) : « *Le mot « apprentissage » indique indubitablement un changement [...]. Depuis l'époque de Newton : la forme de changement la plus simple et la plus familière est le **mouvement** [...]. Il nous faut structurer nos descriptions en fonction de la « **position ou du mouvement zéro** »... ».*

Bateson (1971, in Winkin, 1981, p. 135-137) : « *Le phénomène d'apprentissage le plus simple [(l'Apprentissage de niveau zéro)] est la **réception d'une information** ou d'un ordre. L'événement que représente la **perception** d'un coup de sifflet peut constituer, pour un chien, une information importante ou un ordre. Avant d'avoir entendu le sifflet, il était dans une autre **disposition** [, **affect** ou **sensation**]. Je considérerai ce **changement de disposition** comme le phénomène d'apprentissage le plus simple.* »

Bateson (1980, reformulé par Marc et Picard, 1984, p. 10-11, reformulés par Giordano, 2006) : « *La cybernétique apporte des outils nouveaux pour aborder les systèmes **interactifs** [...] : **boucles de rétro-action**, **système auto-régulé**... ».*

Brunsson (1989, reformulé par Koenig, 2009) : « *[Il faut] distinguer deux sphères [ :] l'une comprend les **pensées** ou les **idées**, leur processus d'**élaboration** et de **communication**, l'autre constitue le système de l'**action** et concerne les processus portant sur les réalités **tangibles**.*

Dewey (1938, reformulé par Argyris et Schön, 1996/2002, p. 57) : « *L'enquête combine raisonnement **mental** et **action**. [...] Le **doute**, mais aussi sa **résolution**, sont des propriétés **transactionnelles** de la **relation entre l'enquêteur et la situation** ; l'enquêteur participe à la construction de la situation à laquelle il réagit par ailleurs. [...] L'enquête ne « fait pas simplement disparaître le doute [...] ; elle institue de nouvelles conditions d'**environnement** qui occasionnent de nouveaux **problèmes** ». [...] Il ne saurait y avoir de règlement final ».*

Follett (1924, reformulé par Huault et Schmidt, 2006) : « *Le concept de **circular response** [...] illustre bien le caractère **récuratif** et systémique des dynamiques organisationnelles.* ».

Hofstadter et Sander (2013) : « *Nous [...] faisons [...] des analogies **plusieurs fois par secondes**...* ».

Langley et Rogers (2005, tdr) : « *La résolution de problèmes se produit dans un **contexte physique**. [...] La résolution de problèmes est rarement une activité purement **mentale**, mais elle **intercale le raisonnement et l'exécution**. [...] La cognition est étroitement liée à **la perception et l'action**. [...] Comme d'autres architectures cognitives, [notre système computationnel] opère en **cycles**...* ».

Mintzberg (1976, reformulé par Barabel, 2009) : « *Chaque processus de décision peut-être décrit au moyen de sept types d'activités ou **routines** (prise de conscience, diagnostic, recherche, conception, passage au crible, évaluation-choix, autorisation) regroupés en trois phases (identification, développement, sélection). [...] Ces étapes **ne se succèdent pas** nécessairement dans cet ordre. Il y a des processus de décision qui n'aboutissent pas, d'autres où l'on observe des **retours en arrière** et enfin certains qui font des **boucles** (se répètent).* ».

Mintzberg et al. (1978 : 246) : « *[une décision est] un engagement spécifique (généralement en termes de ressources) à réaliser une action (signal d'une intention explicite d'agir) [ , alors que le processus de prise de décision est] une **série d'actions** et de facteurs dynamiques qui commencent depuis le moment où le **stimulus** est perçu et se terminent au moment où un engagement spécifique est pris.* ».

Mintzberg (Gosling et Mintzberg, 2003) : « *Tout ce que chaque manager efficace fait est pris en sandwich entre **l'action [(action mindset)] sur le terrain** et la **réflexion [(reflective mindset)] dans l'abstrait**.* ».

Morin (1996) : « ***Boucle rétroactive** : la cause agit sur l'effet et l'effet sur la cause. [...] **Boucle récurative** : les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit.* ».

Newell, Shaw et Simon (1958/1959, p. ii, p. 1-3, tdr) : « *La caractéristique majeure du programme [GPS] est la **nature récurative de l'activité de résolution de problèmes** ».*

Nonaka et Takeuchi (1997, reformulés par Pesqueux, 2013) : « *Nonaka et Takeuchi ont proposé un modèle qu'ils qualifient de "spirale du savoir".* ».

Osborn (1988, reformulé par Aznar, 2005) : « *[Concernant] la méthodologie de résolution de problèmes CPSI (Creative Problem Solving Institute) [,] plutôt qu'une démarche linéaire entre les différentes phases, on observe généralement des processus plus complexes qui font plutôt penser à une spirale ou à des tourbillons avec de multiples allers et retours.* ».

Piaget (1937, p. 311) : « *L'intelligence [...] organise le monde en s'organisant elle-même.* ».

Popper (1997) : « *Toute vie est résolution de problèmes. [...] Les sciences [...] partent toujours de problèmes ; elles partent du fait que quelque chose suscite notre étonnement, comme le disaient les philosophes grecs. [...] Pour résoudre ces problèmes, les sciences usent fondamentalement de la même méthode que celle utilisée [...] par un organisme inférieur, et même par l'amibe unicellulaire, quand elle essaie de résoudre un problème. Nous parlons dans ce cas de mouvements d'essai, par lesquels l'organisme tente de se défaire d'un problème gênant. [...] Nous pouvons dire [des organismes supérieurs] qu'ils procèdent [...] à des mouvements d'essais mentaux ; et l'apprentissage consiste, pour l'essentiel, à tester successivement divers mouvements, jusqu'à ce que l'un d'eux résolve le problème. [...] Le premier niveau est donc le problème. Un problème surgit lorsqu'une perturbation quelconque se produit [...]. La science constitue un cycle partant d'anciens problèmes pour aboutir à de nouveaux problèmes qui, de leur côté, fonctionnent à leur tour comme points de départ d'un nouveau cycle. [...] Je défendrai [...] une forme d'interactionnisme psychophysique. [...] J'ai souligné l'existence de trois mondes en partie autonomes, tout en étant interactifs : le monde 1 des processus physiques [(matières physiques, champs de forces)] ; le monde 2 des processus de conscience [(psychiques, de pensée, cérébraux, vécus conscients, vécus subconscients)] ; et le monde 3 [...] des produits de l'esprit humain [(théories, teneurs, contenus de pensée, problèmes, propositions, argumentations, objets de connaissances, langage, histoires, erreurs]. [...] Le monde corporel 1 n'est pas causalement clos, mais ouvert au monde 2 (apparu plus tard) des états et événements mentaux [...]. Bien que les mondes 1, 2, et 3 soient partiellement autonomes, ils appartiennent cependant à un seul et même univers : ils sont interactifs.* ».

Schön (1983 p. 68, 280, tdr) : « *Le praticien réflexif, s'autorise à expérimenter de la surprise, de la perplexité, ou de la confusion [...]. Faire et Penser sont complémentaires. Faire étend la pensée dans les essais, les mouvements, et sondes de l'action expérimentale, et la réflexion nourrit l'action et ses résultats. Chacun nourrit l'autre, et chacun établit les frontières de l'autre.* ».

Savall et Zardet (2010, p. 169, 171, 176, 4<sup>ème</sup> de couverture) : « *Cela revient à considérer toute entreprise [...] comme un ensemble de **structures** [(dont les structures mentales)] **en interaction** [permanente] **avec des comportements humains.** »*

Savall et Zardet (2010, p. 244, figure 41bis) : « *[L'] articulation des trois axes de la **dynamique** d'intervention socio-économique [comprend un] processus d'amélioration **cyclique** [, des] outils de management **permanent** [des] décisions politiques et stratégiques **périodiques.** ».*

Simon (1977/1980) : « *L'**interférence des phases** [du processus de décision :] D'une manière générale, l'activité de renseignement précède l'activité de conception, et l'activité de conception précède la sélection. Le **cycle des phases** est cependant bien plus complexe que cette séquence ne le laisse supposer. Chaque phase d'une prise de décision donnée est elle-même un processus décisionnel compliqué. [...] A n'importe quel niveau, **les problèmes engendrent des sous-problèmes** qui à leur tour supposent des phases de renseignement, de conception, de sélection, etc. Ce sont des **engrenages d'engrenages.** ».*

Simon (1989) : « *L'habilité à réagir à la **surprise**, et la tentative d'expliquer le phénomène complexe (tel un puzzle) joue un important dans beaucoup de découvertes.* ».

Simon (1996/2004 p. 70-71) « *Les espérances de réussite définissent un niveau d'**aspiration** qui est comparé au niveau actuellement atteint. [...] Si les aspirations excèdent l'état actuel, il y a **insatisfaction.** [...] Les niveaux d'aspiration fournissent un **mécanisme compulsif** d'élaboration des comportements « **satisficing** ». Une solution s'avère « satisficing » si elle **satisfait les aspirations** [...]. Si on ne trouve pas une telle solution, **la recherche est reprise.** Pendant ce temps, les aspirations [...] diminuent graduellement jusqu'à ce qu'une nouvelle solution soit trouvée ou qu'une solution existante se révèle « satisficing ».* ».

Simon (1996/2004, p. 108) : « *L'être humain pensant est un système **adaptatif** ; ses buts définissent une interface entre ses **environnement interne et externe** ... »*

Simon (1996/2004) : « *L'action de peindre [(diriger, ndr)] est un processus d'**interaction cyclique** entre le peintre [(dirigeant, ndr)] et la toile [(de l'organisation dans son environnement, ndr)], dans lequel les objectifs en cours conduisent vers de nouvelles applications de peinture [(actions) ndr], pendant que l'organisation graduellement changeante du tableau [...] suggère de nouveaux objectifs.* ».

Simon et Newell (1971, tdr) : « *Les espaces de problèmes [sont] la **représentation de l'environnement** du problème dans la **mémoire interne** comme un espace possible de **situations** à rechercher afin de trouver la solution. [...] Les caractéristiques de base du système humain de traitement d'informations qui constitue des **essais de résolution de problèmes** sont facilement formulées : Le système opère essentiellement en séquence, un traitement à la fois, et non en mode parallèle. Ces traitements élémentaires prennent des **dizaines ou centaines de millisecondes...** ».*

Simon et al. (1986/1987, p. 24, tdr) : « *Les toutes premières étapes du processus de résolution de problèmes sont les moins comprises. Qu'est-ce qui met (ou devrait mettre) les problèmes à l'**ordre du jour** (head of agenda) ? Et peut-il être représenté d'une manière qui facilite son solutionnement ? ».*

Stoycheva et al. (2002) : « *Bien que les phases [des modèles de résolution créative de problème] soient décrites comme successives, elles n'évoluent pas nécessairement de manière linéaire, pas plus qu'elles ne procèdent étape par étape vers la solution adoptée ; elles peuvent **se répéter à diverses reprises**, voire **interagir** de manière aléatoire et complexe. ».*

Watzlawick, Beavin et Jackson (1967) : « *Le **ressenti** est comme une **résonance** pour décrire une **construction du réel** qui s'opère entre celui qui la nomme et le contexte dans lequel il se découvre en train de la nommer. ».*

Watzlawick et alii (1975, p. 116, reformulés par Giordano, 2006) : « ***Recadrer** signifie effectuer un saut logique par rapport aux termes du problème ; il n'y a pas nécessairement **changement de la situation** elle-même, mais **changement du point de vue** duquel elle est vécue. ».*

Weick (1979, 1987, 1995, 2005, reformulé par Koenig, 2009b) : « *Le « sensemaking » [est] un processus d'**échanges réciproques** entre des acteurs [...] et leur environnement [...]. La sociologie **interactionniste** s'inscrit dans la tradition [...] du pragmatisme [qui] insiste sur le fait que **l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci**. [...] L'élaboration du sens est affaire de **récurtivité** ; **séparer la pensée de l'action, l'acteur de la situation, ne peut conduire qu'à manquer l'essentiel.** ».*

#### **A.4.4. Focus sur les doubles contraintes possibles**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, moyen majeur des routines défensives, doubles contraintes, auteurs principaux, p. 233).

- **Doubles contraintes interpersonnelles (communicationnelles)**

Une double contrainte est dite interpersonnelle (communicationnelle) quand l'unité d'analyse est un ensemble de personnes qui communiquent entre-elles.

Bateson est l'auteur emblématique de l'école de Palo Alto, qui a conceptualisé la double contrainte : « *situation de communication où un individu reçoit à la fois deux injonctions contradictoires telles que, s'il obéit à l'une, il est forcé de désobéir à l'autre.* » (Traducteurs de Bateson, in Bateson, 1972, 1980, tome 2, 4<sup>ème</sup> de couverture).

Les prémisses de ce concept remontent à l'analyse photographique de la personnalité balinaise (les usages sociaux du corps à Bali) en 1942 avec Mead. C'est d'ailleurs « *Mead [qui] en vient à énoncer une esquisse de ce que Bateson appellera quinze ans plus tard la « double contrainte »* » (Winkin, 1981 p. 31-34) dans sa théorie de la schizophrénie : « *Les éléments indispensables pour constituer une double contrainte [...] sont les suivants : [...] Une injonction négative primaire. [...] « Si tu ne fais pas ceci, je te punirai » [...]. Une injonction secondaire, qui contredit la première à un niveau plus abstrait [(non verbaux notamment)] tout en étant, comme elle, renforcée par la punition ou par certains signaux menaçant la survie. Une injonction négative tertiaire, qui interdit à la victime d'échapper à la situation.* » (Bateson et al., 1956). « *Le problème [résulte] du fait que la communication à un niveau donné se [trouve] disqualifié par une autre. [...] Le niveau disqualifiant [est] parfois un niveau non verbal* » (Bateson et Beels, in Winkin, 1981).

Giordano (2006) distingue la double contrainte de l'injonction contradictoire (injonction paradoxale) : « *La double-contrainte est une forme particulièrement pernicieuse d'injonction paradoxale [...]. Ce qui fait d'une relation une relation doublement contraignante est, outre la contradiction entre message et relation, l'impossibilité de méta-communiquer à propos de cette dernière [contradiction]. Il y a donc non seulement contradiction entre contenu et relation, mais aussi impossibilité de hiérarchiser les deux composantes de toute communication. [...] Un individu ou un groupe pris dans une double-contrainte se trouve dans l'impossibilité [...] de communiquer à propos de cette double-contrainte.* ». En d'autres termes pour Giordano : l'injonction paradoxale est constituée par une injonction primaire et une injonction secondaire, qui se contredisent et sont assorties d'une menace ; en plus, la double contrainte est constituée par une injonction tertiaire « *qui interdit à la victime d'échapper à la situation* » (Bateson et al., 1956). En bref, la contrainte est la contradiction, la double contrainte est l'interdiction d'en parler.

Orgogozo (1987, 1988, reformulé par Giordano, 2006, p. 1430) évoque les victimes de messages et meta-messages en contradiction : « *Les situations doublement contraignantes [...] enferment les individus qui en sont les victimes, notamment ceux qui, par leur position hiérarchique, ne peuvent « dénoncer » la contradiction entre message et méta-message. Les acteurs qui y sont confrontés ne peuvent y réagir sans se sentir en conflit avec l'une ou l'autre des composantes du paradoxe (le contenu ou la relation).* ».

Argyris (2002, p. 213, tdr) définit brièvement les doubles contraintes comme une « *une logique fondamentale [...] et puissante [qui] sous-tend toutes les routines organisationnelles. Cette logique peut être illustrée par une des défenses les plus fréquemment observée, à savoir, la transmission de messages contradictoires [(mixed message)] et indiscutables [(doublement contraignants)]* ».

Argyris et Schön (1996/2002, p. 140-142) dénoncent et illustrent quatre prescriptions de cette logique fondamentale doublement contraignante : « *Toutes les routines défensives s'appuient sur une logique puissante [qui] suit quatre prescriptions fondamentales : 1. Fabrique des messages qui recèlent des incohérences. 2. Agis comme si les messages n'étaient pas incohérents. 3. Fais en sorte que l'ambiguïté et l'incohérence du message soient considérées comme des sujets inabordables. 4. Fais en sorte que le fait que l'on ne puisse aborder les sujets inabordables soit lui-même un sujet inabordable. Un exemple de message de ce type serait celui du P.D.G. qui dit à ses collaborateurs directs : « Nous encourageons chacun à prendre des risques et à faire preuve d'esprit d'innovation. Naturellement, il va de soi que vous devez éviter de créer des complications. ».* Lorsque les individus transmettent de tels messages contradictoires, ils le font généralement spontanément sans souligner cette contradiction. S'ils laissent paraître la moindre hésitation face aux incohérences de leur message, cela pourrait être perçu comme une faiblesse. En effet il est rare qu'un directeur ou un cadre supérieur [demande] à ses collaborateurs s'ils trouvent [son] message incohérent. Le naturel avec lequel le message est communiqué et l'absence de toute invitation ou disposition à le remettre éventuellement en question font de ce message un sujet impossible à débattre. En outre, le fait même qu'un message contradictoire ne puisse être discuté constitue une source de menace et de gêne. [...]. Les individus suivent ce genre de règles en permanence, sans même y prêter attention, parce qu'ils sont devenus experts en l'art de les appliquer. [...] Un cadre supérieur [...] nous [...] dit que dans son organisation, ces doubles contraintes portaient le nom de « sandwiches à la m... [...] Sous un régime gouverné par des routines défensives, les individus pourvus d'un sens élevé de l'intégrité et du désir d'accepter la responsabilité personnelle auront le sentiment d'être dans la double contrainte suivante : « Si nous n'abordons pas la question des routines défensives, elles vont continuer à se multiplier. Par contre, si nous en parlons, il y a des chances que ça se passe mal. ». ».

Ces auteurs (ibid.) mettent l'accent sur le cercle vicieux dans lequel les victimes deviennent bourreaux en propageant à leur tour les routines défensives : « *Les routines défensives [sont] auto-induites parce qu'elles créent les conditions dans lesquelles il serait naïf ou dangereux de les affronter ; auto-verrouillées parce qu'elles créent aussi les conditions dans lesquelles il est peu probable que la prophétie auto-induite soit désavouée. [...] Causes des rigidités et de l'engluement, [...] les routines défensives [...] gagnent chaque fois plus d'ampleur, tandis que les individus qui les ont instaurées sont persuadés qu'il est irréaliste voire dangereux de chercher à y remédier...* ».

Argyris (1995/2003) en tant qu'intervenant-chercheur donne un autre exemple de double contrainte créée par sa propre prescription d'authenticité (sincérité, franchise...) qui inclue l'expression de la colère : « *L'intervenant [...] dit à John : Si Bill [...] reste bouche cousue, tu te mets en colère. S'il ne te cache rien, tu deviens furieux. [...] Cela crée une double contrainte pour Bill.* ». Cette prescription d'authenticité rentre également en collusion avec une autre fameuse prescription d'attitude ou stratégie positive (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, cohésion de façade sur vision floue de l'organisation, p. 695).

Hennestad (1990, p. 272) donne d'autres exemples de messages paradoxaux dans les organisations : « *prenez des initiatives vs. n'enfreignez pas les règles du jeu ; signalez [...] que vous avez fait une erreur vs. vous serez sanctionné(e) en cas d'erreur ; pensez à long terme vs. votre comportement présent sera sanctionné/récompensé ; pensez l'organisation comme une entité vs. n'outrepassiez pas les frontières de vos responsabilités ; coopérez vs. soyez combattifs.* ».

---

- **Doubles contraintes intellectuelles (décisionnelles)**

Une double contrainte est dite intellectuelle (décisionnelle), lorsque l'unité d'analyse est le processus cognitif de résolution de problèmes et de prise de décision.

Des auteurs évoquent des Stratégies de Décision « Postures cognitives » qui peuvent être perçues (interprétées) comme des doubles contraintes intellectuelles.

Ces auteurs sont les suivants : Antes et Mumford (2012), Argyris (1995/2003), Argyris et Schön (1996/2002), Damasio (1994), Follett (1918-26, 1930), Gigerenzer et Gaissmaier (2011), Kaufmann (2002), Klein, (1993), March (1971), Weick et al. (2005), Witkowski (2010), Wood et al. (2009).

Ces références sont identiques à des références développées par ailleurs (cf. hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, contingence de la performance des stratégies de décision postures cognitives et mécanismes cognitifs, p. 206).

- **Doubles contraintes institutionnelles (culturelles)**

Une double contrainte est dite institutionnelle (culturelle) quand l'unité d'analyse est l'organisation toute entière. Ces doubles contraintes institutionnelles ont un certain niveau d'abstraction et de conceptualisation.

Si « *les injonctions paradoxales fleurissent* » au sein des organisations (Giordano, 2006, p. 1429), c'est sans doute parce que « *les tensions sont consubstantielles aux organisations* » (Guedri et al. 2015), et plus généralement à la vie. La liste des paradoxes/contradictions au sein des organisations est certainement longue et infinie. Une dizaine de doubles contraintes institutionnelles possibles sont présentées dans ce point.

**Moyen vs. Fin :**  
**Opérationnel vs. Stratégie, Court terme vs. Long terme**  
**– Individu vs. Groupe vs. Organisation**

Pour simplifier, malgré les nuances entre ces termes : les termes « opérationnel » et « court terme » sont assimilés au terme « moyen » ; tandis que les termes « stratégie » et « long terme » sont assimilés au terme « fin ».

Ouchi et Savall se situe sur le lien entre fins de l'organisation et fins de l'individu.

Ouchi (1980, reformulé par Grima, 2009) relève l'incongruence ou « *la congruence entre les objectifs de la firme et ceux des salariés.* ».

Savall, Péron, Zardet et Bonnet (2015 p.139-140, se référant à Savall et Zardet, 1995, 2005a) dans leur « *théorie du potentiel humain* » énoncent l'importance de l'incompatibilité ou « *la compatibilité entre le projet de chacun et la stratégie collective de l'organisation.* ».

March se situe sur le lien entre moyens et fins de l'organisation, sur le lien entre moyens et fins des individus, voire sur le lien entre différents moyens d'une même organisation. March (1991a, p. 101) révèle de manière fataliste l'incoordination entre comportements et intentions, entre diverses unités organisationnelles et différentes décisions : « *L'impressionnante intégration des organisations ne doit pas masquer les nombreux domaines où les organisations manquent de coordination : le comportement ne correspond que de loin aux intentions ; d'une unité à l'autre, les actions divergent, les décisions d'aujourd'hui n'ont pas de lien avec celles de demain. Et cette situation est inévitable...* ».

Simon se situe sur le lien entre moyens et fins de l'organisation, sur le lien entre moyens et fins de l'individu, voire sur tous les liens croisés entre moyens et fins des individus.

Simon (1945/1983, p. 58-59) aborde le décalage des moyens et des fins de l'organisation : « *la hiérarchie moyens-fins forme rarement une chaîne entièrement continue et intégrée [...]. Les liens entre les activités de l'organisation et les objectifs ultimes sont souvent obscurs, ou bien ces objectifs ultimes sont formulés de façon incomplète ; ou encore il existe des conflits et des contradictions internes dans les objectifs ultimes ou dans les moyens retenus pour les atteindre.* ». De surcroît, plus on regarde les fins lointaines, moins on voit le lien avec les moyens proches : « *l'intégration de ces éléments s'affaiblit au fur et à mesure que l'on accède aux niveaux supérieurs de la hiérarchie [(moyens-fins) et] que l'on atteint les fins « ultimes »* » (Simon, *ibid.*). En d'autres termes, il est question d'une « *toile embrouillée [ou] série déconnectée d'éléments faiblement et incomplètement liés les uns aux autres [constitués par] les niveaux supérieurs et niveaux inférieurs [de cette hiérarchie]* » Simon (*ibid.*).

Simon (1945/1983, p. 58-59) aborde tout autant en parallèle de l'organisation, le décalage des moyens et des fins de l'individu : « *La hiérarchie moyens-fins forme rarement une chaîne entièrement continue et intégrée ; ce constat vaut autant pour le comportement de l'organisation que pour celui de l'individu.* ».

Simon (1991, tdr) évoque le décalage des fins entre-elles d'un individu, ou bien éventuellement l'ensemble des décalages croisés des moyens (buts intermédiaires) et des fins (buts finaux) d'un ou plusieurs individus : « *les acteurs ont généralement plus qu'un seul but, et il peut y avoir des incompatibilités parmi les buts, la réalisation d'un but interférant avec la réalisation d'autres.* » Il explique en tous cas ainsi, entre autres éléments, la complexité de l'environnement décisionnel et la rationalité limitée.

### **Structures (mentales) vs. Comportements : Valeurs vs. Actions**

Dans la ligné des contradictions moyens-fins, les structures peuvent être considérées comme des fins ou des causes, et les comportements comme des moyens.

Savall et Zardet (2010, p. 175) évoquent les contradictions, ou tout du moins les interactions entre les structures, notamment les « *structures mentales* », et les comportements, notamment les « *comportements stables* », qui équivalent respectivement aux valeurs directrices et stratégies d'action d'Argyris. Ce dernier évoque la continuité entre les valeurs directrices et les stratégies d'action, mais la discontinuité entre le professé et l'usage de ces valeurs et stratégies (cf. infra).

Schein (1991/2004, reformulé par Vandangeon-Derumez, 2009) relève des incohérences entre les artéfacts (créations, paroles, écrits, faits et gestes visibles) et les valeurs partagées (croyances, bases du jugement) qui sont deux des trois niveaux en interaction de la culture organisationnelle. Le troisième niveau est celui des postulats de base (hypothèses fondamentales ne pouvant être remis en cause). On peut se risquer à une transposition entre Schein et Argyris : le niveau des postulats de base et le niveau des valeurs partagées de Schein, se rapprochent du niveau des valeurs directrices et du niveau des stratégies d'action d'Argyris ; tandis que le niveau des artéfacts de Schein se rapproche du niveau des comportements physiques et conséquences résultant des valeurs directrices et stratégies d'action d'Argyris. Mais Schein met l'emphase sur les discordances entre les différents niveaux ; alors qu'Argyris met l'emphase sur les discordances entre le professé et l'usage quel que soit le niveau.

**Normes vs. Normes**  
**– Interne vs. Externe**

Savall et al. (2005b, 2015) examinent les incohérences entre différentes « *structures organisationnelles* » qui s'accumulent. Ils intitulent « *tétranormalisation* », le phénomène de création de normes par-dessus les normes déjà existantes, sans les épurer ni les « *toiletter* ».

Aux contradictions entre les normes internes de l'entreprise ; s'ajoutent les contradictions entre les normes internes et les normes externes, imposées par les États, les institutions publiques et privés ; et enfin s'ajoutent les contradictions entre les normes externes : « *La tétranormalisation désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires : échanges commerciaux (OMC...), conditions sociales (OIT...), sécurité comptable et financière (IASB, IFRS...), qualité et environnement (ISO...).* » (Savall et al. 2005b).

**Officiel vs. Officieux :**

**Professé vs. Usage, Formel vs. Informel, Explicite vs. Tacite, Paroles vs. Actes**

Argyris (1995/2003, p. 68, se référant à Argyris et Schön, 1974, Argyris, 1982) déplore les doubles contraintes, ou tout du moins les incohérences inconscientes entre les « *théories d'actions* » officielles et officieuses : « *d'un côté, celles qu'affichent les individus [(théories ou cartes cognitives communiquées, divulguées, explicites, épousées, professées – espoused theory, professed theories)<sup>1</sup>]; de l'autre, les théories qu'ils utilisent en réalité [(cartes cognitives tacites, implicites, adoptées, pratiquées, encodées, engrammées, d'usage – theories-in-use)<sup>1</sup>]. [...] L'individu élabore et [met] en pratique une théorie d'usage [...] différente de la théorie qu'il professe, [et n'est pas] conscient de la contradiction existante quand ces deux théories sont différentes. [Il y a] une divergence fondamentale, systématique, entre les projets qu'affichent les individus et ceux qu'ils mettent en œuvre [, et en plus ils] développent des plans pour rester dans l'ignorance de cette divergence... ».*

Argyris (2000, p. 240) se résume ainsi : « *Nous avons [...] découvert des écarts et incohérences systématiques entre les théories épousées et les théories d'usage. Nous savons que les individus sont systématiquement inconscients de ces écarts et incohérences lorsqu'ils les produisent.* ».

<sup>1</sup>Ces synonymes de « théories affichées » et « théories d'usages » proviennent des auteurs suivants : Argyris (1995/2003), Argyris (2000, p. 76-78), Argyris (2002, p. 212-217), Argyris et Schön (1996/2002, p. 109-198, 246), Moingeon et Ramanantsoa (*in* Argyris 2003, p. 310-312). Dans ces références, quelle que soient les théories d'actions (professées ou d'usage), elles se divisent en trois parties consécutives : valeurs directrices, stratégies d'actions et conséquences.

Brunsson (1989, reformulé par Koenig 2009) remarque la contradiction entre deux « sphères », (« registres » ou « exigences ») idéologique et actologique : « *l'une comprend les pensées ou les idées, leur processus d'élaboration et de communication, [il s'agit du registre] politique qui répond à une norme de légitimité, [il s'agit de] ce qui est dit, [ ; ] l'autre constitue le système de l'action et concerne les processus portant sur les réalités tangibles, [il s'agit du] registre opérationnel qui est dominé par une norme d'objectivité, [il s'agit de] ce qui est fait [...] (obtention de ressources, conclusion d'accords, coordination des dispositifs, etc.)*. La sphère idéologique se rapproche des valeurs directrices d'Argyris, tandis que la sphère actologique se rapproche des stratégies d'action.

Nonaka et Takeuchi (1997, reformulé par Pesqueux, 2013) privilégient : « *l'axe explicite-tacite* », équivalent respectivement aux théories professées et théories d'usage d'Argyris.

Meyer et Rowan (1978, p. 106, reformulé par Charreire-Petit, 2009b) considèrent que « *les règles sociales et les comportements – formels et informels – sont souvent dissociés et incompatibles.* ». Le formel et l'informel se rapprochent respectivement des théories professées et des théories d'usage d'Argyris.

Savall et Zardet (2010, p. 217) déplorent les « *écarts entre pratiques et discours, des engagements, non tenus, des promesses non réalisées [qui est] l'un des facteurs primordiaux de chute de la confiance dans les entreprises* ». L'officiel et l'officieux correspondent respectivement aux paroles et aux actes : « ce qui est dit » (les grands principes, les beaux discours, les belles promesses...) versus « ce qui est fait » (les petites pratiques, les réalités constatés, les passages à l'acte...).

Selznick (1957, 1996, reformulé par Desreumaux, 2009) associe le terme « officiel » au « professé » d'Argyris versus « l'informel » de Meyer et Rowan, et rapproche cette opposition avec les fins versus les moyens (cf. supra). L'officiel/professé correspond à des buts abstraits, sans doute stratégique et à long terme ; tandis que l'informel est associé à des comportements quotidiens, problèmes spécifiques, buts immédiats, opérationnel et à court terme. Il existe une contradiction entre le professé et l'informel, et le second prend la place du premier : « *Les organisations ne sont pas nécessairement ce qu'elles semblent être. [Il y a des] hiatus qui se manifestent entre les buts officiels ou professés et les exigences de l'action quotidienne. [...] Le comportement quotidien des groupes se focalise sur les problèmes spécifiques et les buts immédiats [...]. Ces activités se substituent d'autant plus facilement aux buts « professés » de l'organisation que ceux-ci n'expriment que des idées abstraites, ne désignant aucun comportement concret. [...] Si les buts « professés » requièrent des actions qui entrent en conflit avec ce qu'exige le fonctionnement quotidien, ils tendent le plus souvent à être ignorés. [...] Toute organisation crée une structure informelle ; dans toute organisation, les buts sont modifiés (abandonnés, détournés, élaborés) ; ce processus de modification est le fait de la structure informelle.* ».

### **Exploitation vs. Exploration :** **Court terme vs. Long terme**

Les expressions « court terme » et « long terme » déjà assimilables respectivement au terme « moyen » et « fin » (cf. supra), sont également assimilables respectivement au terme « exploitation » et « exploration ».

March (1991b), suivi par O'Reilly et Tushman (2004, 2007, 2008) évoquent les tensions entre « exploitation » et « exploration » : deux activités nécessaires respectivement à la vie et à la survie-développement des organisations : « *O'Reilly et Tushman [...] dans la continuité des réflexions de James March (1991b) [...] s'intéressent à la façon dont il semble possible de résoudre le dilemme [...] entre la nécessité d'exploiter de manière efficiente les produits existants et l'exploration de potentialités nouvelles pour assurer le développement de demain.* » (Plane, 2013, 2014).

Mais cette double activité managériale contraignante avait été déjà esquissée par Follett (1930, reformulé par Huault et Schmidt, 2006) : « *Le leader ne se préoccupe pas seulement du présent mais il doit avoir une vision du futur* ».

### **Contribution vs. Rétribution :** **Équité vs. Iniquité**

Ouchi (1980, reformulé par Grima, 2009) met en exergue l'irrespect ou le « *respect des principes de réciprocité et d'équité* » sur lequel repose la cohésion d'une firme. La perception d'une iniquité représente une injonction contradictoire, voire une double contrainte. Aucune organisation ne prétend traiter injustement ses employés. Pourtant, la plupart des employés prétendent certainement qu'ils ont déjà été traités injustement au cours de leur carrière. Ce qui donne au total un nombre non-négligeable d'injonctions contradictoires perçues.

Schein (1965/1971, reformulé par Vandangeon-Derumez, 2009) évoque une équité ou iniquité espérée réciproquement par les individus et leur organisation : « *Par contrat psychologique, il faut entendre [...] la concordance entre ce que pense [...] attendre l'individu de l'organisation dans laquelle il travaille [,] en contrepartie [de] ce qu'il pense lui devoir, avec ce que compte donner l'organisation à l'individu, en échange de ce qu'elle pense recevoir de cet individu.* ».

Perreti (2011, p. 115) se référant à « *la théorie de l'inéquité formulée par J-S Adams* » évoque l'importance de l'équité ou de l'iniquité évaluée par chacun en comparaison avec autrui : « *L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution) [et] ce qu'il reçoit (sa rétribution). Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.* ».

## **Flexibilité vs. Contrôle** – **Interne vs. Externe**

Quinn et Rohrbaugh (1983, reformulé par Detchessahar, 2009) propose un « *Competing Value Framework (CVF)* » ou « *modèle des valeurs antagonistes en compétition dans la quête de performance* ».

Ce modèle comprend quatre modèles : modèle des relations humaines, modèle du système ouvert, modèle rationnel, modèle des processus internes. Les quatre modèles sont différenciés par des impératifs et orientations antagonistes, respectivement : flexibilité-interne, flexibilité-externe, contrôle-externe, contrôle-interne. Les quatre modèles sont de plus différenciés par des fonctions antagonistes, respectivement : maintenance, adaptation, finalisation, intégration. Les quatre modèles sont enfin différenciés selon des ensembles de moyen-fin antagonistes (entre les modèles), respectivement : cohésion-développement des ressources humaines, rapidité-croissance-acquisition de ressources, planification-définition des objectifs-productivité-efficience, management de l'information-communication-stabilité.

En correspondance avec ce quadri-modèle, Quinn (1988) propose 8 rôles en tension du leader, respectivement : Facilitateur-Mentor, Innovateur-Broker, Producteur-Directeur, Coordinateur-Pilote.

Et toujours en correspondance avec ce quadri-modèle, Cameron et Quinn (1999, p. 46) propose quatre types de culture, respectivement : la culture clanique, correspondant à l'auteur Ouchi (1981) et à l'entreprise People Express Airline (peu de niveaux hiérarchiques, autonomie, travail en équipe, participation aux décisions, actionnariat salarié...) ; la culture adhocratique correspondant à l'auteur Toffler (1970) et à l'entreprise NASA (structure plate qui se recompose en fonction des problèmes rencontrés qu'elle distribue à des structures projet toujours temporaires) ; la culture marchande correspondant à l'auteur Williamson (1975) et à l'entreprise General Electric (achat et vente d'activités en fonction des résultats, goût pour la compétition) ; la culture hiérarchique correspondant à l'auteur Weber et à l'entreprise Mac Donald (formalisation extrême des comportements, suppression des zones d'autonomie, uniformité des produits).

Ce quadri-modèle correspond en outre aux quatre fonctions de base d'un système d'action AGIL (Parsons, 1959), respectivement : Adaptation (système ouvert), *Goal* (rationnel), Intégration (processus interne), Latence (Relations Humaines).

Smith et Lewis (2011, Figure 1, p. 383) proposent une catégorisation des tensions organisationnelles à partir de quatre notions de base qui correspondent au quadri-modèle culturel de Cameron et Quinn (1999) : Apprentissage (adhocratie) vs. Organisation (hiérarchie) vs. Performance (marché) vs. Appartenance (clan). De plus, chacune de ces notions de base peut être couplée en tension deux à deux formant au total une catégorisation de neuf tensions organisationnelles. Selon Smith et Lewis (ibid.), ces tensions peuvent être « *latentes et saillantes* » (*Latent and Salient*) ; ce qui rappelle l'officieux et l'officiel (cf. supra).

## Délibération vs. Émergence

La stratégie ou la démarche délibérée (planifiée, de programmation, intentionnelle, prospective, rationnelle, immanente, voulue, volontariste, normative...) promu par Andrews, Drucker et Porter ; s'oppose à la stratégie ou la démarche émergente (chemin faisant, de navigation, non-intentionnelle, naturelle, intuitive, heuristique, réalisé, déterministe...) promu par Mintzberg, Quinn et Weick.

Ces qualificatifs de stratégie ou de démarche et les auteurs qui leurs sont associés, sont extraits des références suivantes : Argyris et Schön (1996/2002, p.239, 318, se référant à Bowman, 1994), Savall et Zardet (2004 p. 70, 162), Marchesnay (2007), Mintzberg (1979, 1994, reformulé par Barabel), Mira-Bonnardel et al. (2013).

Quinn (2004) définit très concrètement la démarche émergente avec le titre de son ouvrage : « *Construire le pont en marchant dessus* (Building the Bridge as you Walk on It) ».

Seuls les auteurs promulguant la démarche émergente semblent évoquer le paradoxe existant ou possible avec la démarche délibérée. Les auteurs promulguant cette dernière démarche ne semblent pas y voir de paradoxe.

De plus, Porter a changé de démarche lorsqu'il a changé d'institution : « *Porter [...] adopte encore, dans Competitive Strategy (paru en 1980) une démarche [...] déterministe. Nommé professeur [...] à l'École de Harvard [(à laquelle appartient Andrews)] cette année-là, il adopte une démarche volontariste dans Competitive Advantage (paru en 1984)* » (Marchesnay, 2007).

D'un certain point de vue, la démarche délibérée et la démarche émergente sont connotées respectivement causalité intentionnelle (volontariste) et causalité résultante (déterministe). Mais d'un autre point de vue, la démarche délibérée prescrit davantage l'adaptation de l'entreprise à l'environnement, alors que la démarche émergente prescrit davantage l'adaptation de l'environnement à l'entreprise. De ce point de vue, la démarche délibérée est connotée causalité résultante (déterministe), alors que la démarche émergente est connotée causalité intentionnelle (volontariste).

Le concept de « pré-activité » (pro-réactivité) versus le concept d'« impro-activité » (pro-créativité, impro-créativité), qui sont des variantes des concepts de réactivité et proactivité, constituent des critères plus pertinents que le déterminisme et le volontarisme pour différencier la démarche délibérée de la démarche émergente. La démarche délibérée qui cherche à prévoir les évolutions de l'environnement et à s'y adapter, est assimilable à de la pré-activité ; tandis que la démarche émergente, qui cherche moins à prévoir les évolutions de l'environnement, mais plus à le transformer en fonction d'une volonté et d'une créativité de l'instant, est assimilable à de l'impro-activité.

## Cohésion vs. Contradiction

Le terme « cohésion » est synonyme de : accord, approbation, cohérence, coopération, concordance, confirmation, convergence, entente, harmonie, identité, unanimité...

Des auteurs expriment leurs faveurs, voire ferveurs, pour la cohésion :

- « *Les entreprises américaines qui marchent sont celles où les membres partagent les mêmes convictions concernant leur entreprise...* » (Athos et Pascale, 1981, 1984, p.172, résumé par Pacitto, 2009b) ;
- « *Le leadership est défini comme la capacité d'un individu à avoir une vision globale [...]. Le leader [fait] partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre...* » (Bennis, 1989, résumé par Plane, 2013, 2104) ;
- « *La responsabilité du dirigeant consiste à [...] donner une direction [...], en veillant à ce que les décisions spécialisées n'affaiblissent pas ou ne rendent pas confuses l'identité distinctive de l'entreprise.* » (Selznick, 1957, p. 149, résumé par Desreumaux, 2009) ;
- « *La création d'une vision partagée [...] est une des cinq [...] disciplines dont la pratique permettra de traiter [les] obstacles rencontrés par une organisation allant vers « l'intelligence »...* » (Senge, 1991, résumé par Pesqueux, 2013, p. 5-6).

Cependant, ces auteurs, comme nombre d'autres, expriment aussi leurs faveurs pour les paradoxes/contradictions (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, p. 212). Ainsi, être favorable à la cohésion et également à la contradiction peut être interprété comme une double contrainte.

La « pseudo-résolution » de cette double contrainte possible (cohésion vs. contradiction) est présentée par ailleurs (cf. annexes, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, cohésion de façade sur vision floue de l'organisation, p. 694).

La « vraie résolution » de cette double contrainte possible (cohésion vs. contradiction) est présentée par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction compréhension psychosociologique, solution aux routines défensives, raisonnements constructifs, p. 235).

---

**Autres doubles contraintes institutionnelles :**  
**Global vs. Local, Humain vs. Technique, Continuité vs. Changement,**  
**Économique vs. Éthique, Marché vs. Emploi, Rêve vs. Réalité**

D'autres doubles contraintes institutionnelles sont possibles, à savoir, parmi les plus connues : Global versus Local (Industrialisation versus Personnalisation) ; Humain versus Technique ; Continuité versus Changement ; Économique versus Éthique (sociale et écologique) ; Marché versus Emploi ; Rêve versus Réalité (Volonté versus Possibilité).

Le couple Continuité versus Changement équivaut au couple Cohésion versus Contradiction, auquel est ajoutée la notion de temporalité.

Le couple Économique versus Éthique correspond à deux des quatre fameux buts de la vie de la culture indienne : Artha (argent, confort matériel, prospérité, travail, richesse...) versus Dharma (devoir, droiture, loi, morale, responsabilité, vertu...). Les deux autres buts sont : Kama (beauté, intimité, plaisir, sensualité, tendresse...) et Moksha (liberté, libération, émancipation...).

Ces autres doubles contraintes institutionnelles possibles, tentent leur réconciliation ou dépassement respectifs par les expressions suivantes : « penser global, agir local » ; « l'homo-mechanicus » ; « le développement durable », « la croissance sélective », « *le management socio-économique* » (Savall et al. 2008, 2009, 2010) ou « *le capitalisme socialement responsable* » (Savall et al. 2015) ; « le changement dans la continuité » : « la flexi-sécurité »...



#### **A.4.5. Focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, focus sur les effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux des routines défensives, p. 234).

### - Cohésion de façade sur vision floue de l'organisation

La vision de l'organisation est l'ensemble des points de vue des membres de l'organisation sur le passé, le présent et surtout l'avenir de l'organisation. La vision de l'organisation équivaut davantage au concept de projet d'entreprise, plutôt connoté « avenir professé », qu'au concept de culture d'entreprise dans une acception large, plutôt connoté « passé et présent d'usage ».

La vision de l'organisation comprend : les notions de « *valeurs directrices* » et « *stratégies d'actions* » d'Argyris ; les notions de « *structures* » et « *comportements* » de Savall et Zardet ; les notions « *d'état existant* » et « *d'état désirée* » de Simon ; et de manière encore plus générale les notions de « *moyens-fins* » de Simon. Ces auteurs sont favorables à une cohésion forte sur une vision claire de l'organisation (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contadiction compréhension psychosociologique, solution aux routines défensives, raisonnements constructifs, p. 235). À ces auteurs s'ajoutent : Athos et Pascale, Bennis, Senge et Selznick (cf. annexes, focus sur les doubles contraintes possibles, institutionnelles, cohésion vs. contradiction, p. 690).

Dans le pire des cas, « à cause » des routines défensives la vision de l'organisation est insuffisamment claire, nette et précise du point de vue d'un nombre conséquent de participant ; et l'organisation n'avance plus. Il n'y a pas de cap, pas de projet, pas de perspective, on ne sait pas où l'on va, mis à part à court terme, et encore... Personne ne trouve sa place ni pour le présent, ni pour l'avenir, au sein d'un navire qui se transforme en galère, tant on ne sait dans quel port l'on voudrait ou pourrait se rendre... Le lien est alors aisé avec les autres effets pervers subsidiaires des routines défensives, notamment les désimplifications et démotivations (cf. infra).

Dans le meilleur des cas, « grâce » aux routines défensives, certes la vision de l'organisation n'est pas claire, nette et précise mais elle l'est tout de même suffisamment du point de vue d'un nombre conséquent de participants ; et l'organisation continue à avancer. Ce flou, voire cette incohérence (contradiction) de vision permet une cohésion de façade (fictive, factice...), car chaque participant peut mettre dans l'organisation ce qu'il croit y voir d'intéressant (utile, bénéfique, profitable...), jusqu'à ce que ses nouvelles expériences avec l'organisation finissent par le décevoir de ses croyances initiales, à moins que sa dissonance cognitive soit à l'œuvre... En bref, les routines défensives gommant les désaccords et forcent les accords au point éventuellement et temporairement de faciliter l'avancé d'un projet aux contours mal définis. Il y a ainsi un pseudo-partage d'un pseudo-projet.

Brunsson, Carnegie ou Covey sont favorables à la cohésion de façade, dans la mesure où ils cautionnent « l'hypocrisie », explicitement pour le premier auteur, et implicitement pour les deux autres.

Brunsson (1989, résumé par Koenig, 2009) « *montre les bénéfices que les organisations [...] peuvent retirer du maniement de l'hypocrisie. [...] L'hypocrisie est une façon de préserver la cohérence de l'action [...]. Idées et actions peuvent se compléter en répondant à des exigences différentes : Il n'est alors pas dit ce qui est fait et ce qui est dit n'est pas fait. [...] Toute organisation doit donc envisager de fonctionner sur deux registres [(deux sphères)] : l'un opérationnel qui est dominé par une norme d'objectivité, l'autre politique qui répond à une norme de légitimité.* Cependant, le but de Brunsson n'est pas « *l'apprentissage organisationnel* », pour reprendre en français le titre de l'ouvrage fondateur d'Argyris et Schön (1978), mais plutôt la gestion de projet.

Carnegie (1936/2013) recommande d'accepter et de manipuler les égos en ne formulant jamais de critique et plainte à autrui : « *La critique est vaine parce qu'elle met l'individu sur la défensive et le pousse à se justifier. [...] La critique est dangereuse parce qu'elle blesse l'amour-propre et qu'elle provoque la rancune. [...] Quand vous vous adressez à un homme, rappelez-vous que [...] vous parlez à une créature mue par son orgueil [...] Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.* ». Certes, encore une fois, le but de Carnegie n'est pas l'apprentissage organisationnel, mais plutôt « *comment se faire des amis et d'influencer les autres* », pour reprendre en français le titre original de l'ouvrage de Carnegie (ibid.). Mais les propos de Carnegie concernent tout de même le management, puisqu'il cite des exemples de relations entre dirigeants et subordonnés.

Covey (1989), comme Carnegie, préconise une attitude positive, ou « *stratégie positive* » (Argyris, 2000, p. 15-22, tdr), en toutes circonstances. Covey (1989, in Argyris, ibid.) témoigne par l'exemple d'un travail qu'il a délégué à son fils : « *J'étais contrarié et désabusé par la performance [de mon fils]. Mais je lui fis un sourire de façade.* ». Cet exemple vaut pour toute relation manager-employé : « *Covey est clair sur le fait que les actions qu'il mène et les principes qu'il suit s'appliquent à toute situation où un "subordonné" réalise une performance d'une manière décevante...* » (Argyris, ibid., résumant Covey, 1989, p. 175-179).

Argyris (1994, tdr) a écrit un article intitulé : « *La bonne communication qui bloque l'apprentissage* » (« *Good communication that blocks learning* »). Cette référence est représentative d'une idée forte d'Argyris qui remet en question la sacro-sainte « *positive attitude* » de l'esprit américain. Argyris (2000, p. 15-22, tdr) démontre notamment l'erreur de la « *stratégie positive* » de Covey (1989) nuisible à l'apprentissage. Mais Argyris aurait tout autant pu critiquer cette même attitude recommandée par Carnegie (cf. supra) : « *Parce que Covey croyait important d'être positif, [...] il a réprimé sa confusion. [...] Mais qu'est-ce qu'il y a de positif à supprimer la confusion ? [...] Ce que Covey a fait est refouler ses sentiments, et même plus important, il a dissimulé le fait qu'il avait refoulé ses sentiments. Le problème ici est que, bien que Covey conseille aux gens d'agir authentiquement, il ne l'a pas fait lui-même. [...] Il doit être inconscient de cette incohérence...* » (Argyris, ibid.). Par la même occasion, Argyris montre la contradiction entre la double prescription de Covey : être positif versus être authentique. Non seulement Covey cautionne implicitement l'hypocrisie (la non-authenticité), mais en plus Covey est hypocrite (non-authentique) concernant sa caution de l'hypocrisie.

### - **Incompréhensions, malentendus et dilutions de responsabilité**

Les incompréhensions et malentendus « *misunderstanding* » et « *miscommunication* » sont présentés comme des conséquences des routines défensives par Argyris (1995/2003, 2000, 2002) et Argyris et Schön (1996/2002).

Les éléments de définitions suivants sont en conformité avec ces auteurs.

Les personnes ne comprennent pas le travail à faire et/ou l'intérêt (but, finalité...) du travail à faire. Mais les personnes n'osent pas l'avouer ou redemander des explications à leur donneur d'ordre, par peur de déranger ou d'être considérées comme incompetentes ou impertinentes.

Premièrement, les personnes ne comprennent pas l'ordre donné. Au mieux, elles se doutent qu'elles n'ont pas compris ; elles ont la prudence de tâtonner, de faire des essais, et d'attendre les réactions étape par étape de contentement ou mécontentement graduel de leur donneur d'ordre. Au pire, elles ne se doutent pas qu'elles n'ont pas compris ; elles ont l'imprudence de terminer leur tâche ; sans faire de point d'étape (sans feed-back intermédiaire), au risque d'être hors sujet à la fin et de déclencher le courroux de leur donneur d'ordre.

Deuxièmement, les personnes ne comprennent pas l'intérêt de l'ordre donné. Soit elles n'ont pas compris à quoi sert leur travail, leur place dans la chaîne de valeur ajoutée de l'organisation, l'amont et l'aval de leurs fonctions... Soit, elles ne comprennent pas pourquoi leur donneur d'ordre ne leur a pas confié d'autres tâches qui seraient plus en adéquation avec leurs compétences et plus performantes pour l'organisation.

Lorsqu'il y a dilution de responsabilités, les personnes se doutent ou non qu'il y a une incompréhension (malentendu) sur les engagements de chacun. Mais elles s'abstiennent plus ou moins consciemment de le signaler. Elles pourront par la suite se défausser en s'appuyant sur cette incompréhension.

---

### - Erreurs et dysfonctionnements en cascade

Les erreurs et dysfonctionnements en cascade, ou escalade d'erreurs et de dysfonctionnements (« *escalating errors* ») sont présentés comme des conséquences des routines défensives par Argyris (1995/2003, 2000, 2002) et Argyris et Schön (1996/2002).

Savall et al. (2008, 2009, 2010) classent les dysfonctionnements en six « *thèmes* », « *éléments* », « *domaines* » ou « *territoires* ».

Les éléments de définition suivants sont en conformité avec ces auteurs.

Les erreurs en cascade sont des accumulations de dysfonctionnements ininterrompus que l'on peut rapprocher de la réaction en chaîne de l'effet domino, la chute d'un élément entraînant la chute d'une série d'autres, avec en plus un effet rétroactif ou récursif typique d'une causalité systémique. Il peut s'agir d'une cascade d'erreur descendante, ascendante ou transversale.

À partir d'un dysfonctionnement dont on peut ignorer l'existence, la provenance ou l'importance, il y a deux possibilités. Premièrement, on laisse faire ce dysfonctionnement, (on ne fait rien) ; ce qui entraîne d'autres dysfonctionnements. Deuxièmement, on tente de réguler ce dysfonctionnement (on fait quelque chose) ; mais cette régulation mobilise des ressources qui font défaut par ailleurs ; créant ainsi d'autres dysfonctionnements. En outre, cette régulation peut également être mal faite, par une personne moins compétente, ou en confondant vitesse et précipitation pour rattraper le temps perdu ; ce qui entraîne d'autres problèmes, comparables à la chute d'une série de dominos.

## - Mal-être et maladies

Dans une acception large, les termes « mal-être » et « maladies » comprennent les éléments synonymes suivants : angoisse, anxiété, colère (contenue ou explosive), contrariété, démotivation, déception, dépression, déprime, déresponsabilisation, doute, frustration, incarcération, injustice, impuissance, perte de confiance en soi, pathologies (ex. : schizophrénie), pessimisme, peur (danger, menace, risque...), prostration, refoulement de sentiments, repli sur soi, résignation, souffrance, stress, vexation.

Ces éléments synonymes sont repris et augmentés des auteurs mobilisés dans cette annexe et par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologiques, p. 225).

Ces éléments synonymes sont des ressentis (sentiments, impressions, émotions...) subjectifs, qui peuvent aussi avoir un fondement objectif (factuel, observé...).

Le mal-être et la maladie sont des conséquences des routines défensives, qui peuvent aussi en être la cause.

Kets de Vries (1991a, p. 100) montre l'antériorité du mal-être par rapport à la double contrainte : « *Sous le coup d'un événement renvoyant d'ordinaire à une privation ancienne, le leader est la proie (inconsciente en général), d'idées fausses, de fantasmes parmi lesquels le sentiment que ses subordonnés se jouent de lui. Les subordonnés qui résistent sont rangés "dans l'autre camp". Le subordonné se trouve pris dans une double contrainte : ou bien il renonce à satisfaire ses besoins de dépendance et encourt en même temps la colère du chef, ou bien il renonce à la vérité du réel.* ». Kets de Vries, (avec Miller, 1985, p. 54) fait ainsi allusion au mécanisme de transfert du leader sur son subordonné : « *le transfert est la projection par le sujet d'un état affectif sur une certaine personne ; plus précisément les sentiments que le sujet éprouve à son égard, la façon dont il agit, reproduisent une attitude ancienne à l'endroit d'une figure importante de son passé : c'est la tendance de chacun à interpréter son expérience à la lumière du passé.* ». De plus, Kets de Vries (1991a, 1999c, 2006 ; Kets de Vries et Miller 1985 ; résumé par Perret, 2009) dans ses travaux concernant les névroses organisationnelles, évoque le « transfert de mal-être » en des termes dramatiques suivants : collusion pathologique, contagion mentale, passage d'une pathologie individuelle à une pathologie collective, folie à deux, leader qui rend fou, leadership par la terreur (despotique), relations destructrices entre supérieurs et subordonnés.

Bateson (1979, interviewé par Beels, in Winkin, p. 286-287) souligne non seulement la perception subjective des doubles contraintes, mais également un lien de cause à effet bidirectionnel entre doubles contraintes et pathologies : *Le problème de la communication pathologique [...] n'a pas de sens, je pense que nos publications ultérieures ont corrigé cette idée. [...] Il n'y a que les doubles contraintes dont vous êtes prisonnier – vous les faites vous-même. Quant au schizophrène, il fabriquera les siennes à tout instant.* ».

### - Mauvaise ambiance de travail

Dans une acception large, l'expression « mauvaise ambiance de travail » comprend les éléments synonymes suivants : attaque personnelle, blâme sans justification, conflit (explosif ou larvé), complaisance, commérage, critique acerbe, critique par personne interposée (par derrière), cynisme, défiance, dévalorisation d'autrui, flagornerie, hypocrisie, malveillance, manque de respect, méchanceté, médisances, méfiance, mépris, sourires de façade, recherche de boucs émissaires, ressentiment, soupçons...

Ces éléments synonymes sont repris et augmentés des auteurs mobilisés dans cette annexe et par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, routines défensives, aperçu général, p. 226).

Ces éléments synonymes peuvent être considérés comme des routines défensives en tant que telles.

### - Mal-implications, malversations et malfaçons

Les mal-implications ou désimplications, malversations et malfaçons (malfaisances) se produisent d'autant plus si les individus perçoivent une iniquité (injustice) ou une incompatibilité entre ses projets et ceux de l'organisation : « *Selon la théorie de l'inéquité formulée par J.-S. Adams, le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action [du salarié] pour modifier le ratio [...]. En situation de sous-équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelles d'équipements, remboursement abusif de frais, etc.) ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moins qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, etc.).* » (Perretti, 2011, p. 115). « *Lorsque la compatibilité est faible [...] entre le projet de chacun et la stratégie collective de l'organisation (Savall et Zardet, 1995, 2005a) [...], l'individu s'investit moins dans son activité professionnelle et génère, en interaction avec ses partenaires, davantage de dysfonctionnements et de coûts cachés...* » (Savall et al., 2015 p.139-140).

Mais tous ces maux ne sont pas une fin en soi pour les individus. Il est rarissime que les individus soient malfaisants sans raison liée à des routines défensives ou plus largement à un défaut de management. Les individus foncièrement malintentionnés ne représentent que 2% maximum de l'effectif total d'une organisation, selon Henri Savall (propos échangé lors d'un séminaire). Dans la quasi-totalité des cas, si les individus « font mal » ce n'est pas pour faire mal ; mais par sentiment d'impuissance, d'injustice, de mal-être, ou encore par inconscience ou incompétence pour « faire bien ». On peut d'ailleurs énoncer que le « mal-être » engendre le « mal-faire » et réciproquement.

## - Prophéties auto-réalisatrices négatives ou soi-disant positives

### Prophéties auto-réalisatrices négatives

Les prophéties auto-réalisatrices (« *self-fulfilling prophecy* ») sont présentées comme des conséquences des routines défensives par Argyris (1995/2003, 2000, 2002) et Argyris et Schön (1996/2002).

Les éléments de définition suivants sont en conformité avec ces auteurs.

Les prophéties (prédictions, croyances...) auto-réalisatrices négatives (d'échec, de contre-performance ou non performance...) sont dans un premier temps des conséquences directes et indirectes des routines défensives : des conséquences directes, car l'évitement, la dissimulation et le détournement des contradictions empêchent de remettre en question (réfuter) la prophétie ; des conséquences indirectes, car le mal-être et la désimplification (cf. supra) sont des variables intermédiaires, médiatrices ou modératrices. Dans un second temps, une fois réalisées, les prophéties auto-réalisatrices renforcent rétroactivement les routines défensives.

Trop souvent, certaines personnes « professent » (croient, prédisent, soupçonnent, sont persuadées, sont convaincues...) à torts ou à raison : qu'un projet va échouer ou qu'un projet est nuisible pour elles-mêmes ou l'organisation ; qu'elles n'ont pas le droit d'en parler ; que leur parole n'est pas écoutée ; ou qu'elles n'ont obtenu aucune justification sensée à cette absence d'écoute.

Ainsi enfermées (verrouillées) dans leurs prophéties (croyances, prédictions, persuasions, convictions...) d'échec ou de nuisance, les personnes ressentent alors un mal-être et se désimpliquent, en ne faisant pas autant qu'elles le pourraient ou qu'elles le devraient pour la réussite du projet. Il est en effet difficile de mettre toute son énergie dans un projet dont on est persuadé qu'il est voué à l'échec ou qu'il est nuisible. Du coup, les personnes, augmentent le risque d'échec qu'elles professent par leur comportement qui en découle. Lorsque la prophétie se réalise, elle est dite auto-réalisatrice, car si la prophétie n'avait pas été faite, le risque de sa réalisation aurait été moindre.

Le concept de prophétie auto-réalisatrice de Watzlawick (1983, p. 35-37) se référant à Popper, inclue la peur ainsi que l'évitement maladroit de la prophétie : « *Le philosophe Karl Popper a exposé l'idée intéressante que [...] ce sont les actes mêmes par lesquels Œdipe cherche à éviter l'accomplissement de l'effroyable prophétie qui aboutissent à la fatale vérification de l'oracle. [...] Dans certaines circonstances, [...] les conduites d'évitement [...] peuvent amener ce qu'elles avaient précisément pour but de prévenir et éviter. [...] Il faut qu'il y ait prédiction au sens le plus large de ce terme, c'est-à-dire attente, préoccupation, croyance, conviction [,] soupçon [...]. C'est ainsi qu'il suffit [...] de parvenir à la conviction – qu'elle soit objectivement justifiée ou parfaitement absurde*

– que les gens [...] chuchotent dans notre dos et se moquent de nous en secret. [...] On finira forcément par les surprendre un jour [...]. Il deviendra [...] impossible de vérifier qui a commencé : est-ce notre propre comportement soupçonneux qui a [...] induit celui de notre entourage, ou l'attitude de ce dernier qui a éveillé nos soupçons ? Ces prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes possèdent un pouvoir véritablement magique de créer une « réalité » [...]. La prédiction d'un événement a pour résultat de faire arriver ce qu'elle a prédit. Il faut et il suffit [...] que nous nous convainquions ou nous laissions convaincre par d'autres de l'imminence d'un événement que nous considérons comme parfaitement indépendant de notre volonté. ».

Pour reformuler et augmenter Watzlawick : le sujet croit que tel ou tel mauvais événement va lui arriver ; il est pris par la peur ; il est sous tension et sous le coup de l'émotion ; il est dans la précipitation ; il perd ses moyens ; il fait n'importe quoi, à tout prix, n'importe comment, pour éviter les désagréments dont il est persuadé qu'il va être victime ; il interprète la réalité à l'aune de sa fatale prédiction dont il cherche partout les signaux d'alertes précoces. Cela augmente les risques que la prophétie se réalise. Alors que s'il n'en avait pas eu peur, ses actions auraient sans doute été plus judicieuses.

On peut citer un exemple simpliste modélisable et transposable à une réalité plus complexe : Un skieur novice a peur de tomber et de se blesser (valeur-prophétie-cause) ; il perçoit la moindre petite bosse qu'il pourrait contourner ou surmonter sans effort comme un danger imminent (interprétation erronée du réel) ; il se contracte et bloque l'enchaînement de ses mouvements (actions intermédiaires-médiatrices) ; il tombe et se blesse (réalisation-conséquence) ; il se convainc que la bosse était effectivement dangereuse, et il a encore plus peur de tomber et de se blesser (renforcement-rétroaction).

Les prophéties auto-réalisatrices, notamment de Watzlawick, renvoient aux auteurs mobilisés concernant l'économie d'énergie des cerveaux rivaux (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension neurocognitive, économie d'énergie des cerveaux rivaux – dont Festinger, p. 220). Nb : À la différence de la prophétie de Watzlawick qui se réalise ; celle de Festinger illustrant la dissonance cognitive ne se réalise pas. Pourtant dans les deux cas, les croyances des individus sont renforcées.

### Prophéties auto-réalisatrices soi-disant positives

Cependant, les prophéties auto-réalisatrices peuvent être positives (bénéfiques, bienveillantes, profitables : les prophéties ont la possibilité d'être auto-réalisatrices de succès (de réussite, de performance...)).

C'est en tous cas ce que prétendent des auteurs de développement personnel. La méthode Coué (1923/1926), « *Comment se faire des amis (et influencer les autres)* » de Carnegie (1936/2013), la « *Programmation Neuro-Linguistique* » (PNL) de Grinder et Bandler (inventé en 1975 selon Stevens, in Grinder et Bandler, 2005), « *Les sept habitudes des gens efficaces* » de Covey (1989), ou « *Le Secret* » de Byrne (2008) : sont des méthodes ou techniques fondées sur les prophéties auto-réalisatrices et les pensées positives – également appelées pensées magiques avec une connotation davantage thérapeutique. Nb : Les références de Carnegie (ibid.), Covey (ibid.) et Byrne (ibid.) sont réputés être parmi les ouvrages de développement personnel les plus vendus au monde.

C'est aussi ce que prétendent toutes les philosophies ou religions invitant à prier : une prière n'est autre qu'une prophétie auto-réalisatrice qui se veut positive, dans la mesure où l'on demande que nos vœux soient exaucés.

Mais pour en revenir aux auteurs de développement personnel... Selon Coué (1923, 1926) : « *Ce n'est pas la volonté qui nous fait agir, mais l'imagination. [...] Chaque fois qu'il y a conflit entre elle et la volonté, [...] chaque fois que nous sommes dans cet état d'esprit, je veux faire telle ou telle chose, mais je ne peux pas la faire, c'est toujours l'imagination qui l'emporte. Non seulement nous ne faisons pas ce que nous voulons, mais nous faisons exactement le contraire. Plus une personne qui ne dort pas la nuit fait d'effort pour dormir, plus elle est surexcitée. [...] Toute idée que nous avons dans l'esprit devient réalité dans le domaine de la possibilité. [...] Répétez tous les matins [et] tous les soirs [...] "tous les jours et à tout point de vue, je vais de mieux en mieux" [dans le domaine de la possibilité – ndr].* ».

Le domaine de la possibilité (du possible, réalisable, faisable...) est une limitation de la méthode Coué souvent oubliée, sans doute parce que Coué omet lui-même de la réinsérer au final de sa fameuse litanie qu'il suggère d'annoncer. De plus, Coué n'a jamais dit : « quand on veut, on peut ». Il aurait plutôt dit : « quand on imagine, consciemment ou inconsciemment, que l'on peut ou que l'on est, alors on peut, et l'on devient » (mais seulement dans le domaine de la possibilité). Enfin, Coué met en garde très implicitement contre l'hyper-volonté (hyper-intention) et l'hyper-effort, faite de peur, fruit de l'imagination à tort ou à raison, faite également de « passage en force » ou « grande tension », qui engendrent des prophéties auto-réalisatrices négatives. Coué a ainsi défendu très indirectement une forme de lâcher-prise, qui accepte l'état vécu sans nécessairement renoncer à l'état voulu, auquel l'on accède en douceur et relative facilité.

Bandler et Grinder (2005, p. 29, 283, 294) énoncent les principes et conseils suivants : « *Créer la réalité par les mots. [...] Toute conviction devient un outil. [...] L'hallucination positive [a] un pouvoir. [...] Transformer ce qu'on ne veut pas en ce qu'on veut. Au lieu d'identifier ce qui ne tourne pas rond [,] tenter d'identifier des moyens de vous épanouir* ».

Selon Carnegie (ibid.) : « *Nous devenons pareil à l'idéal que nous portons en notre cœur.* ».

Selon Byrne (ibid. p. 4-9) : « *Le secret, c'est la loi de l'attraction ! [...] Ce que vous nourrissez dans votre esprit, vous l'attirez dans votre vie. [...] La loi répond à vos pensées, quelles qu'elles soient. [...] Vos pensées deviennent réelles.* ». Selon Covey (ibid., résumé par Argyris, 2000, p. 15) : *Développez de la confiance, Générez de l'énergie positive, et Laissez de côté l'énergie négative. La stratégie consiste à être positif.* ».

Mais attention, l'effet des prophéties auto-réalisatrices positives n'est pas garanti, loin s'en faut.

Wood et al. (2009, résumé, tdr) déclarent que « *la répétition d'auto-affirmations positives peuvent bénéficier à certaines personnes, mais ont un effet contre-productif précisément pour les personnes qui en ont le plus besoin.* ».

Witkowski (2010, tdr), concluent que sur les 33 études qu'il a étudié au sujet des effets de la Programmation Neuro-Linguistique : « *18,2% montrent des résultats favorables aux principes de la PNL [ ;] 54,5% montrent des résultats défavorables à la PNL [ ;] 27,3% donnent des résultats incertains (ni favorable, ni défavorable). L'analyse qualitative indique le plus gros poids des études défavorables à la PNL et leur plus grande valeur méthodologique, par rapport aux études favorables. Les résultats contredisent la promesse de fondements empiriques de la PNL.* ». En résumé selon Witkowski : plus de 80% des études montrent des résultats défavorables ou incertains aux principes de la PNL ; moins de 20% des études montrent des résultats favorables aux principes de la PNL. Et encore, ces résultats favorables doivent être minimisés, car la méthodologie de leurs études a moins de valeur que les études montrant des résultats favorables, toujours selon Witkowski (ibid.).

Deux explications aux non-performances (ou contre-performances) fréquentes des prophéties auto-réalisatrices positives, peuvent être avancées.

Premièrement, l'oubli de la limitation de Coué « *dans le domaine de la possibilité* » (cf. supra), met en double contrainte les individus auto-affirmant qu'ils vont aller mieux, alors qu'ils sont convaincus à priori du contraire, ou alors qu'ils constatent à posteriori la stagnation ou la régression de leur état. Cela est susceptible d'amplifier leurs émotions dites « négatives » telles que la tristesse, le pessimisme, la culpabilité ou la colère contre eux-mêmes ou autrui. Et cela risque de leur faire développer des pathologies (cf. supra : mal-être et maladies). Ce dont ils n'avaient certainement pas besoin s'ils pratiquent ces méthodes et techniques.

L'état des pratiquants risque d'autant plus d'empirer que ces méthodes et pratiques les poussent plus ou moins explicitement à refouler leurs émotions négatives : si vous pensez négatif, vous attirerez le négatif, leur dit-on. Du coup, les pratiquants ne savent plus quoi faire de leurs émotions négatives. Ils peuvent les refouler en tout ou partie, alors qu'ils ont besoin au contraire de les ressentir et de les expérimenter, au moins un temps, et avec une certaine intensité, pour les dépasser ensuite. Argyris recommande d'ailleurs de ne pas dissimuler les émotions négatives pour favoriser l'apprentissage (cf. supra notamment : cohésion de façade sur vision floue de l'organisation). Une prescription de gestion des émotions est proposée par ailleurs (cf. annexes, modèle trichotomique des moyens de la rationalité, heuristiques et émotions, p. 739).

Deuxièmement, Coué et tous les autres chantres des prophéties auto-réalisatrices soi-disant positives, ont peut-être posé le bon diagnostic, à savoir brièvement : la pensée devient réalité dans le domaine de la possibilité. Mais Coué et ses émules n'ont sans doute pas donné la bonne prescription, à savoir brièvement : « répétez-vous que vous réussirez et vous réussirez ». À moins que cette prescription soit insuffisante. Car il est des messages profonds et inconscients préinscrits sur le « disque dur » de l'esprit, que la superposition de messages superficiels et conscients inscrits sur un « disque-compact » de l'esprit, ne suffit jamais à effacer ou à remplacer. D'où la prescription éventuelle pour certain individu de recourir à des thérapies psychanalytiques, en plus de thérapies comportementales et cognitives.

Ainsi, selon la fameuse expression, « il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain ». Faire des prophéties auto-réalisatrices positives peut aider. Cela augmente les chances de réussite ; mais comme toujours selon le principe de contingence, à certaines conditions. Être conscient des explications aux non-performances (ou contre-performances) des prophéties auto-réalisatrices positives permet justement d'augmenter leur performances ; si l'on sait adapter, modérer et éventuellement compléter les prophéties au cas par cas. Sachant tout de même que chaque cas comporte des points communs avec d'autres : chaque cas est le début d'une série statistiques, au moins pour certains aspects ; chaque cas est concerné par la contingence générique.

## - Syndrome de Frankenstein

Le syndrome de Frankenstein est la prise de pouvoir de la créature organisationnelle vivante (entreprise) sur ses créateurs (dirigeants et employés).

Les règles officielles (formelles, explicites, professées, racontées...), créées plutôt consciemment et intentionnellement à l'origine, s'opposent à des règles officieuses (informelles, tacites, d'usage, pratiquées...), créées plutôt inconsciemment et non-intentionnellement par la suite.

Les règles officieuses sont des règles officielles à partir desquelles les membres de l'organisation « glissent » (dérivent, dévient...) subrepticement, plus ou moins consciemment et intentionnellement au cours du temps, pour tenter : d'augmenter les performances des règles officielles jugées inadaptées, à tort ou à raison, sans peser le pour et le contre, sans calcul d'une balance économique prévisionnelle, sans prendre en compte les coûts et les bénéfices cachés à première vue (à priori) ; de réguler les dysfonctionnements, entraînant tout de même des coûts cachés ; de satisfaire les désirs et plaisirs personnels, générant ainsi des dysfonctionnements pour le reste de l'organisation...

Par analogie simplificatrice, les règles officielles sont les bonnes résolutions que l'on prend en début d'année, et que l'on oublie rapidement ensuite par facilité en faveur de règles officieuses.

Au bout d'un certain temps, les règles officieuses prennent progressivement le dessus sur les règles officielles. Et si ces règles officieuses sont comparativement non-performantes ou contre-performantes, la créature vivante organisationnelle finit par détruire ses créateurs et se détruire elle-même.

En bref, l'organisation échappe au leader, comme la créature de fiction, Frankenstein, échappe à son créateur.

D'autres appellations auraient pu être données à ce syndrome, telles que le syndrome de Terminator ou le syndrome de I-Robot, en référence à des « œuvres » cinématographiques plus récentes.

Savall et Zardet (2010) semblent constater et désapprouver le syndrome de Frankenstein, sans annoncer son issue fatale. Ils utilisent l'expression « *glissement de fonction* » des acteurs/praticiens. Ils déplorent également « *une certaine conception des acteurs de l'entreprise sur leurs marges de liberté personnelles [...], qui conduit très souvent à leur évasion plus ou moins consciente et délibérée par rapport aux règles du jeu collectives, à leur « amnésie » [...], à la versatilité si fréquemment observées dans les entreprises à tous les niveaux [...]. Ce sont là des facteurs de dégradation rapide et durable de la confiance au sein d'une organisation.* » (Savall et Zardet, 2010, p. 217).

Selznik (1957, 1996, résumé par Desreumaux, 2009) évoque explicitement le syndrome de Frankenstein, mais sans le nommer textuellement : « *Les organisations [...] peuvent avoir une vie propre, indépendamment des désirs de ceux qui les contrôlent ou sont présumés le faire...* ».

Le syndrome de Frankenstein corrèle avec une « théorie du glissement cadriceel », introduite comme suit : toute forme de vie, naturelle ou artificielle, tend à « glisser » (dériver, dévier, sortir...) hors du cadre fixé par elle-même ou une autre, à une vitesse et distance fonction des caractéristiques de la forme de vie, du cadre et de l'attraction extérieure. Ces caractéristiques pourront être développées lors d'une prochaine recherche. En tous cas, Le syndrome de Frankeinstein illustre une conséquence dramatique de cette théorie pour les formes de vies naturelles et artificielles au sein des organisations. Une autre illustration assez banale de cette théorie, est le dérèglement voire la panne, réparable ou non, de n'importe quelle machine au cours de sa vie artificielle.

#### - **Syndrome du « double iceberg »**

Environ 90% du volume d'un iceberg est immergé (sous la surface de l'eau) versus 10% est émergé (sur la surface de l'eau).

Ainsi, le syndrome du double iceberg comprend deux icebergs de communication disproportionnée. Le premier iceberg représente la communication interne disproportionnée entre la sur-communication cachée (immergée) versus la sous-communication visible (émergée) des membres au sein d'une organisation. Le second iceberg représente la disproportion entre la sur-communication interne (immergée) et la sous-communication externe (émergée).

En d'autres termes, les membres de l'organisation dépensent un excès de ressources (temps, argent et énergie humaine) à « mal » communiquer entre eux selon des routines défensives qui ressassent les problèmes sans les résoudre ; et investissent d'autant moins dans leur communication auprès de leurs prospects, clients, prescripteurs, partenaires...

- **Syndrome de la « barque percée », de « l'équipe qui gagne » et du « pied du mur »**  
 – **Faiblesse de proactivité et d'innovation**

On attend souvent d'être acculé, de ne plus avoir le choix, d'être au pied du mur ou même d'être rentré dans le mur, pour entreprendre de réparer significativement sa barque percée.

Il faut que les dangers imminents ou les dommages subis soient assez graves pour légitimer l'initiative d'un changement aux yeux des dirigeants et des employés d'une organisation. On ne change pas une équipe qui gagne selon le fameux adage sportif. Ainsi, on attend qu'une équipe perde, et même qu'elle perde énormément, et que ces pertes soient amplement confirmées, pour oser en changer. En d'autres termes, tant que la souffrance de l'équilibre précaire est supportable, on préfère écoper discrètement l'eau qui entre dans notre barque percée sans faire de vague, au lieu d'inciter à faire les réparations qui feraient chavirer la frêle embarcation, dont on a peur d'être éjecté en premier par-dessus bord. En d'autres termes plus brefs encore, on attend souvent d'être au pied du mur ou même d'être rentré dans le mur, pour changer notre façon de faire et de penser.

Mais le changement arrive souvent trop tard, en raison de deux voire trois niveaux d'inertie. D'abord, on tarde à initier le changement, car on ne voit pas nécessairement se profiler l'amoindrissement des gains, ou le manque à gagner, pour des raisons de coûts cachés et de dissonance cognitive. Ensuite, lorsque l'on a initié le changement, les effets se produisent selon un délai et un niveau de performance variable, d'autant que l'on procède par tâtonnements heuristiques, c'est-à-dire par diverses expérimentations incertaines et concomitantes, pour trouver la juste mesure dans un environnement complexe. Et enfin, les routines défensives sont parfois encore pratiquées sous-prétexte justement des effets variables du changement.

Toujours par analogie sportive, ces syndromes semblent s'illustrer par la décadence et la renaissance en dents de scie de l'équipe de France de football : depuis sa victoire à la coupe du monde de 1998 en France, en passant par la grève des joueurs à la coupe du monde de 2010 en Afrique du Sud, et jusqu'à ce qu'elle redore son blason aux championnats d'Europe de 2016 en France.

Ces syndromes ne sont pas nommés textuellement par des auteurs, mais sont évoqués en d'autres termes ayant une signification similaire ou un lien de cause à effet, à savoir : la faiblesse de la proactivité, incluant la faiblesse de l'innovation.

*« Les managers [...] semblent contraints par une sorte de déterminisme [...] qui les empêche de gérer les changements de manière pro-active. L'anticipation n'est pas une qualité que Chandler attribue volontiers aux managers. » (Chandler, 1960, résumé par Pacitto, 2009).*

Si les managers n'anticipent pas la nécessité du changement, c'est peut-être parce qu'ils tombent dans des « compétence traps [qui] sont des situations où l'expérience d'un événement perçu comme un succès conduit une organisation à persister dans un schéma familier de pensée d'action au-delà des conditions et du laps de temps dans lesquels il donne de bons résultats. » (Lewitt et March, 1988, résumé par Argyris et Schön, 1996/2002, p. 13, 41-42).

Et si les managers persistent trop longtemps à ne pas changer, ou si au contraire les managers abandonnent trop vite le changement initié, c'est peut-être en raison de leur « apprentissage superstitieux [qui] désigne un type fallacieux de leçons que l'on peut tirer d'une expérience : elles reposent sur la croyance que, si des événements se sont succédés dans le temps, ils sont donc forcément liés. » (Lewitt et March, *ibid.*, résumé par Argyris et Schön, *ibid.*).

#### - Réussite des « routineurs défensifs »

Au sein d'une organisation dont les routines défensives font partie des théories d'usage, les acteurs qui les pratiquent habilement augmentent leur chance de se maintenir à leur poste ou de progresser financièrement et statutairement.

C'est ainsi que les routines défensives deviennent un métier dans le métier. C'est ainsi que les routines défensives deviennent une fonction officieuse d'importance variable, souvent prédominante, au sein de la fonction officielle des acteurs. Il y a même des acteurs techniciens, spécialistes ou experts des routines défensives, qui passent le plus clair de leur temps à les pratiquer. On peut les appeler des « routineurs » défensifs professionnels, expression qui rappelle le terme « baratineur », mais en plus subtil...

Ces techniciens des routines défensives sécurisent leur emploi et bénéficient de promotions de carrière, contrairement aux techniciens exclusifs de contenu de poste, incompetents en matière de routines défensives. Et comme la plupart des organisations ont pour théories d'usage les routines défensives, les techniciens des routines défensives réussissent professionnellement dans la plupart des organisations, au détriment des autres techniciens.

#### **A.4.6. Tableau différenciateur des routines défensives et raisonnements constructifs**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, solutions aux routines défensives, raisonnements constructifs, p. 235).

## Rappel :

- Ce tableau constitue une synthèse « augmentée » de l'ensemble des auteurs qui apportent une compréhension psychosociologique du sous-esprit de contradiction, au premier rang desquels figurent Argyris et Schön (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, p. 225) ;
- Il n'est pas question d'éradiquer les routines défensives, mais d'augmenter la proportion des raisonnements constructifs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction : solutions aux raisonnements constructifs, raisonnements constructifs, synthèse des auteurs, 4<sup>ème</sup> logique fondamentale, p. 238 ; terrain archives, conclusion, p. 255).

<b>Critères différenciateurs</b>	<b>Éléments plutôt de type ROUTINES DÉFENSIVES</b>	<b>Éléments plutôt de type RAISONNEMENTS CONSTRUCTIFS</b>
Définition	Jeux manipulateurs malconscients et malveillants, d'acteurs-adversaires résistants au changement, en contradiction-compétition pour servir leurs reconnaissances et leurs intérêts particuliers.	Pratiques de sincérité exploratoires consciemment bienveillantes de collaborateurs-partenaires ouverts au changement, en contradiction-coopération pour servir la connaissance et l'intérêt général.
Autre définition : Pensées-Coûts	Pensées cachées (arrières pensées) qui empêchent d'apprendre et créent des coûts cachés.	Pensées visibles (pensées avancées) qui permettent d'apprendre et créent des performances visibles.
Nb : Résistances au changement	Toute routine défensive est résistance au changement. Il y a souvent des résistances suicidaires aux changements salutaires.	Toute résistance au changement n'est pas routine défensive. Il y a parfois des résistances salutaires aux changements suicidaires.
Jeu	Statuts initial	des joueurs
	Adversaires, concurrents, compétiteurs, duellistes, rivaux...	Collaborateur, coopérateur, coopétiteur, dualistes, égaux, équipiers, partenaires...
	Type	de jeu
	Jeu de « l'égo »	Jeu de « lego »
	Jeux d'acteurs, jeux de rôles, jeux politiques, jeux de stratégies (jeu de dames, jeu d'échecs, jeu de go, jeu de Koh Lanta...)	Jeux de co-construction (jeux de cubes, jeux de briques et blocs...)
	Principe	de jeu
	« Hypocrisie manipulateur intéressée »	« Sincérité exploratoire bienveillante »
Malveillance ou complaisance vis-à-vis des personnes et idées	Bienveillance vis-à-vis des personnes, exigence vis-à-vis des idées	

		But du jeu
	Faire gagner (avancer) ses idées ou les idées de son camp (clan, groupuscule, alliés, réseau d'influence...)	Faire gagner (avancer) les idées pour l'organisation dans son ensemble.
	Faire gagner (avancer) les individus dont les idées ont gagné (avancé)	Faire gagner (avancer) les individus qui ont le plus fait avancer les idées pour l'organisation dans son ensemble
	Statut final des joueurs	
	Gagnant-Perdant	Gagnant-Gagnant
	Sentiment final des joueurs	
	les perdants (ceux dont les idées n'ont pas été retenues) ressentent injustice et incompréhension	les participants (peu importe si leurs idées ont été retenues) ressentent justice et compréhension
Anthropologie	Loup, chassant les agneaux ; renard, rusé ; requin/chacal/vautour, prédateurs à l'affût de proies faciles ; moutons de panurge ; autruche, cachant sa tête dans le sol ; cheval, portant des œillères ; vipère, mordant dès qu'elle se sent menacée ; yenne, moqueuse/rieuse ; pieuvre, projetant un nuage d'encre pour masquer sa fuite ; les trois singes de la (soit-disant) sagesse orientale, qui ne voient pas, n'entendent pas et ne disent pas de mal, ou qui ne voient rien, n'entendent rien et ne disent rien...	Abeilles, Fourmis...
Régime Politique	Hiérarchie directive	Hiérarchie participative
	Monarchie, Dictature, Oligarchie, Clanocratie (au sens de microgroupe, groupuscule...)	Démocratie, Adhocratie (organisation ad hoc, adaptée, flexible, constituée pour un besoin donné et un temps limité...), Lanceurs d'alertes...
Motivations / Valeurs	Égoïsme <sup>1</sup> : fierté, orgueil, égo, autoprotection...	Ego-Altruisme : altruisme auto-incluant la personne qui en fait preuve
( <sup>1</sup> cf. infra : vices-vertus)	Intérêt particulier (communautaires, claniques, élitistes, groupusculaires, individuels...) au détriment de l'intérêt général	Intérêt général (collectif, commun...) incluant l'intérêt particulier
	Jalousie	Comparaison
	Agressivité <sup>1</sup>	Amabilité

	Domination ou Soumission <sup>1</sup>	Équité
	Continuité <sup>1</sup> (conformisme, conformité...)	Changement (apprentissage, innovation, transformation...)
	Sécurité/Lâcheté	Risque/Courage
	Victoire	Vérité
	Avoir (objet d'avoir) : argent, reconnaissance sociale et institutionnelle, sécurité et promotion de « son propre » emploi	Savoir (sujet du savoir) : contenu, fond, contenant, forme, support, source, idée, connaissance, inférence, postulat, croyance, préjugé, idée reçue, ordre établi, sentiment, émotion, intuition, impression, conviction, prémisse, conclusion, évaluation, attribution...
8 vices-vertus en expressions populaires	Vices	Vertus
	Égoïsme/Élitisme : sauver la face, se faire mousser, prêcher pour sa paroisse, défendre son fonds de commerce, protéger ses arrières, sortir son parachute, ne penser qu'à sa pomme, chercher à marquer des points, faire partie des apparatchiks, fonctionner comme une armée mexicaine, avoir des conflits de chapelles, faire la guerre des chefs...	Altruïsme/Collectivisme
	Secret/Mensonge/Hypocrisie : avoir des sujets totems (dadas) et des tabous, éviter les sujets qui fâchent, couvrir un mensonge par un autre, faire l'autruche, se voiler la face, mentir par omission, noyer le poisson, planquer la poussière sous le tapis, ne pas faire de vague, brasser du vent, discuter de sujets rasoirs, dire de pieux mensonges, être au bal des faux culs, faire ce que je dis mais pas ce que je fais, cirer les pompes, être un béni-oui-oui, être un courtisan (être dans la cour du roi), aire des faux-semblants, faire des salamalecs, faire des sourires de façade, jouer un double jeu, jouer les anguilles, rouler les gens dans la farine, passer de la pommade, faire des effets de manche, ne pas briser l'armure, être calculateur, arrondir les angles, jouer la comédie, appliquer la loi du silence (l'omerta), botter en touche, se défausser sur quelqu'un, faire le coup de la savonnette, jouer à la patate chaude, être rusé comme un renard, créer un tigre de papier, jamais se plaindre ni expliquer ( <i>never complain, never explain</i> )...	Aveu/Vérité

	Agressivité/Domination : camper sur ses positions, être un volcan en ébullition (près à exploser à tout moment), tout envoyer balader au moindre prétexte, faire de l'attaque sa meilleure défense, monter vite dans les tours, monter sur ses grands chevaux, envoyer des missiles scuds, avoir un souffre-douleur, avoir une tête de turc, chercher des bouc émissaires, descendre quelqu'un en flèche, couper la parole, ne pas laisser l'autre en placer une, quand on veut tuer son chien on dit qu'il a la rage, mettre des bâtons dans les roues, diviser pour mieux régner, couper court à la discussion...	Amabilité/Équité
	Conformisme/Soumission/Servilité : être un mouton de panurge, être un béni-oui-oui, boire les paroles de quelqu'un, tenir des propos pour paroles d'évangile, écouter la messe, cirer les pompes de quelqu'un...	Libre-Arbitre/Serviabilité
	Incompréhension/Incohérence/Injustice : être assis entre deux chaises, être pris entre deux feux, être pris en sandwich, être en porte à faux, être pris pour un pigeon, faire deux poids deux mesures...	Compréhension/Cohérence/Justice
	Indiscrétion/Commérage : faire circuler les bruits de couloirs, faire courir des rumeurs, faire des messes basses, critiquer les gens par derrière...	Discrétion/Décence
	Stéréotypie/Clichage/Préjugé : passer du tout à rien, aller de charybde en scylla, prendre un cas pour une généralité, coller des étiquettes sur les gens, mettre tout le monde dans le même sac, faire des amalgames...	Nuance/Gradation
Vices de Vertus (« vice-versa »)	Exemples de « vices de vertus » / d'enfers de bonnes intentions : Complaisance, Lâcheté, Timidité, Servilité, Soumission...	Exemples de « vertus potentiellement vices » / bonnes intentions potentiellement enfer : Politesse, Tolérance, Bienveillance, Altruisme, Respect, Justice, Équité, Cosmopolitisme, Diversité, Compassion, Pardon, Liberté...

	Focus sur le vice de la vertu « tolérance » : On peut être pris dans le dilemme (contradictions, injonctions contradictoires, doubles contraintes...) suivants : si on prive de liberté les ennemis de la liberté, on devient soi-même un ennemi de la liberté. Si on tolère insuffisamment les divergences, on occulte des opportunités potentielles, et si on les tolère excessivement, on risque le chaos. À titre d'exemple général : au nom de la tolérance revendiquée par des personnes divergentes, par manque de courage pour les contredire, par peur d'être accusé d'être vicieux, on tolère que les personnes divergentes se comportent de manière vicieuse à l'égard des autres. Ainsi, la vertu de tolérance devient un vice si on tolère le vice. Une solution possible est la tolérance exclusive des divergences autorisées par les règles formelles de l'organisation (la tolérance zéro de l'interdit par la loi), incluant des « cadres spatio-temporels de propositions divergentes » : tolérer toute parole contraire aux valeurs directrices et stratégies d'action, dans des lieux et temps déterminés, mais ne tolérer aucune parole et surtout aucun acte divergent, en dehors de ces lieux et temps.	
Contrôle de processus	Unilatéral (des ordres du jour, objectifs, cahier des charges, procédures...)	Multilatéral
	Rigidité : Atteindre les objectifs fixés coûte que coûte (à tout prix, ne jamais changer d'objectif en cours de route, s'acharner...)	Flexibilité : Atteindre des objectifs évolutifs (susceptibles d'évoluer selon les opportunités et risques découverts en cours de route).
Ressentis (sentiments, émotions...)	Supprimer (intérieuriser, refouler, rejeter...) les sentiments négatifs.	Exprimer tous les sentiments positifs et négatifs (être entier).
	Paraître froid et rationnel...	Être rationnel, irrationnel et émotionnel...
	Positive ou négative attitude systématique	Positive ou négative attitude authentique
	Extérioriser sans modération (sans aucune retenue) ou exagérément les sentiments négatifs (démonstration de forces ou de faiblesses factices) : mépris, agressivité, colère immodérée (fréquente, intense, durable).	Communiquer sur les sentiments négatifs. Modérer les pulsions. Nb : L'authenticité n'est pas que pulsion...
Réflexion	Réflexe (instantané, immédiat, stimuli-réponse, conditionné...)	Réfléchi et/ou Réflexive (sur la réflexion)
	Inconsciente (tacite, implicite, non-intentionnelle, cachée, invisible, obscure...)	Consciente (explicite, intentionnelle, révélée, visible, éclairée...)
Démonstration de force-faiblesse	Se montrer invulnérable.	Se montrer vulnérable
	Ne jamais montrer ses doutes et difficultés.	Parler de ses doutes et difficultés (sans s'apitoyer sur son sort).
	Ne jamais demander de l'aide.	Savoir demander de l'aide.
	Ne jamais changer d'avis.	Savoir changer d'avis.

	Ne jamais reconnaître de torts.	Savoir reconnaître ses torts.
	Sauver la face	Regarder la réalité en face
	Préservation systématique de l'égo des personnes de son camp.	Préservation concertée de la dignité de toute personne.
	Chercher la faute chez l'autre (se défausser)	Prendre ses responsabilités.
	Se survaloriser, sous-valoriser les autres.	Valoriser les uns et les autres.
	Insister sur ses réussites et les échecs des autres.	Présenter toutes les réussites et tous les échecs.
	Faire des reproches à autrui sur la base d'engagements qu'il n'a pas pris.	Faire des reproches à soi-même et autrui sur la base d'engagements que l'on a pris.
	Imposer des idées d'amélioration.	Proposer, demander, négocier, accepter, et en dernier recours imposer, des idées d'amélioration.
Personnel-Substantiel	Conflit affectif (personnel, personnifié, personnificateur, visant les personnes...)	Débat cognitif (substantif, substantiel, visant les idées...)
	Identification des individus aux idées	Identification des individus aux intentions
Plaidoyer-Enquête	Plaidoyer ( <i>advocacy</i> ),	Enquête ( <i>inquiry</i> ) et Plaidoyer
	Manipulation des savoirs et personnes	Exploration et transformation des savoirs
	Portes paroles, maîtres, chefs...	Penseurs critiques, médiateurs, modérateurs...
	Affirmation	Question
	Lobbying : Persuasion, accusation, coercition...	Dialectique : Compréhension, contradiction, conviction...
	Influencer	Influencer et être influencé
	Non-test/Non-essai des savoirs (abstention, absence...), ou test confirmatoire (non-contradiction) et privé (en petit comité)	Test contradictoire (essai de validation ET invalidation, réfutation, remise en question...) et publics (ouvert à tous, transparence...)
	Investigation à charge exclusivement	Investigation à charge ET décharge
	Mélange de faits et interprétation	Distinction de faits et interprétation
Arguments	Abstrait exclusivement	Abstrait et concrets
	Sans exemple précis ni traçable	Avec exemples précis (illustration, spécification...) et traçables
	Auto-référencés (auto-justifiés, bouclant sur-eux-même...)	Citant des sources tierces
	Avec des stéréotypes, des clichés, du manichéisme, de la polarisation, de la généralisation et des amalgames non-nuancés...	Avec des nuances, distinctions et gradation

	Contradictaires <sup>1</sup> (incohérents, ambigus, flous...), mais présentés comme s'ils étaient parfaitement cohérents.	Cohérents (apparemment et fondamentalement clair et non contradictoire), ou présentés en montrant les contradictions.
	Sans incitation à la contradiction <sup>1</sup> (ou reproche de la contradiction après les avoir incités) <sup>1</sup> Ces deux éléments réunis contribuent à la perception d'une double contrainte.	Invitant à la contradiction, notamment à la « contradiction des contradictions » (relevé d'incohérence, réfutation, remise en question, critique...)
Prise de note et archivage	Sélective, opaque et accessible à une caste (élite).	Exhaustive, transparente, accessible au plus grand nombre.
Monologue-Dialogue	Monologue On n'écoute pas parler les autres. On les interrompt sans cesse. On ne s'assure pas de les avoir compris. (sans reformuler et questionner leurs propos). On parle sur un ton ferme.	Dialogue On écoute et laisse parler les autres. On leur impose ou propose un temps de parole. On s'assure de les avoir compris (en reformulant et questionnant leurs propos). On parle sur un ton ouvert.
Exemple de mono\dialogue contradictoire	Vous (ou une autre personne) faite (toujours\jamais) ceci, et vous avez tort ! Vous êtes/faites (toujours\jamais) comme ceci et ce n'est pas comme ça qu'il faut être/faire ! Vous (ou une autre personne) faites mal les choses ! Je vous reproche d'avoir fait ceci / Vous auriez dû faire ceci... (même si vous ne vous étiez pas engagé à faire ceci, et si je n'avais pas vérifié que vous aviez compris). Je n'ai rien à faire de votre avis ! Ne m'interrompez-pas ! C'est comme ça et pas autrement !	Je ne comprends pas quelque chose concernant... Pouvez-vous m'accorder un instant pour m'expliquer ? J'ai observé\ressenti que... (jours, lieux, dates, fréquences, témoins éventuel). Avez-vous observé\ressenti la même chose ? Cela me pose question (me surprend, m'étonne, me dérange, m'embête, me rend triste, me met en colère...) parce que je croyais que... d'après ce que j'avais observé\ressenti avant... (jours, lieux, dates, fréquences, témoins éventuel). Qu'en pensez-vous ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ? Donc si je comprends bien..., c'est bien cela ? Pouvez-vous me dire pourquoi vous ne me l'avez pas dit avant ? Je vous invite à contredire mon point de vue (idée) et à me donner des exemples précis.

		<p>Acceptez-vous que je termine mon propos pour prendre la parole ?</p> <p>Pouvez-vous reformuler mon propos pour que je puisse vérifier que vous avez bien compris ?</p> <p>Je ne vous fais pas de reproche, mais une demande d'amélioration pour la prochaine fois (car vous ne vous étiez pas engagé à le faire et je n'avais pas vérifié que vous aviez compris).</p>
Qualification de la Contradiction	Disqualification de la contradiction : « éluder »	Qualification de la contradiction : « élucider »
	La contradiction est une menace personnelle (inconfort, embarras, gêne, danger, risque...) à « éluder » : état paradoxal permanent non-assumé avec une certaine lâcheté.	La contradiction est une opportunité personnelle et collective à « élucider » : passage paradoxal temporaire assumé avec un certain courage.
	Paroles ou actes contradictoires (se contredisant, ambigus, flous, confus, imprécis, incohérents et inéquitables...), incompris et refusés par tous (ou une large majorité), sans (ou avec simulacre de) contradiction des paroles ou actes contradictoires (sans « contradiction de la contradiction »).	Paroles ou actes non-contradictaires (ne se contredisant pas, clairs, nets, précis, cohérents, équitables...) compris et acceptés par tous (ou une large majorité), après contradiction voulue pleine et entière des paroles ou actes contradictoires (avec « contradiction de la contradiction »).
Exploration -Exploitation des Contradictions	<p>« 3D » :</p> <p>Dérobade (évitement, esquive, feinte, fuite...),</p> <p>Dissimulation (camouflage, enfumage, étouffement, voilement...),</p> <p>Détournement (dérivation, déviation, diversion, leurre...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Auto-)Censure (étouffement, indiscutabilité, inexpression, tabou, non-dit, fermeture...),</li> <li>- Déni (négation, refoulement, exclusion/rejet à priori...);</li> <li>- Délaissement (indifférence, négligence, mépris, insensibilité...);</li> </ul>	Sensation : émotion, sentiment, désagrément, dissonance, perception, insatisfaction...
		Incitation : invitation, encouragement, récompense...
		Révélation : ouverture, expression, laisser-dire/penser, audition...
		Considération à priori : identification, reconnaissance, prise en compte, acceptation, respect, tolérance (dans une certaine mesure – cf. supra : vices des vertus)
		Compréhension : exploration, examen, description, explication, intention...
		Confrontation : « contradiction de la contradiction », réfutation, recadrage (changement de point de vue sur une même réalité)...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (In)Tolérance (intolérance de la contradiction visible et tolérance de la contradiction cachée ; tolérance de l'intolérance) ;</li> <li>- Contradiction-but (contradiction pour la contradiction vs. pour la construction)</li> <li>- Attaque personnelle (affective, visant des personnes, contentieuse... vs. substantielle, cognitive, visant des idées, consciencieuse...) ;</li> <li>- Surcharge émotionnelle (hyper-affectivité) ;</li> <li>- Mensonge par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsion (atténuation, exagération, maquillage, minimisation, déformation, travestissement...),</li> <li>• Obsession (manie, totem...),</li> <li>• Inversion (contre-vérité, fraude...),</li> <li>• Omission (oubli...),</li> <li>• Diversion (leurre...),</li> <li>• Imprécision (ambiguïté, abstraction, floutage, amalgame...),</li> <li>• Privatisation (rétention, non-publication, non-transparence...),</li> <li>• Sur-Anticipation (confusion entre désir et réalité),</li> <li>• Sur-Actualisation (confusion entre récence et fréquence).</li> </ul> </li> </ul>	<p>Dépassement (conciliation, résolution, transformation... – lato sensu) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusion (disjonction, soustraction, arbitrage, rejet...) à posteriori : « ou l'un, ou l'autre »</li> <li>- Inclusion (conciliation <i>stricto sensu</i>, jonction, addition...) : . « autant l'un, que l'autre » (inclusion sans priorisation), . « d'abord l'un, ensuite l'autre » (priorisation chronologique) . « par l'un-moyen, pour l'autre-fin » (priorisation téléologique) . « plus l'un, moins l'autre (priorisation qualimétrique)</li> <li>- Évasion/sortie/dépassement/échappement (<i>stricto sensu</i>) : « ni l'un, ni l'autre, mais un autre... »</li> </ul>
<p>Contradiction Cachée- Visible</p>	<p>Contradiction « cachée » : invisible, implicite, occultée, floue, tacite, latente, inauthentique... en totalité ou partie, sur le fond ou la forme, à soi-même ou aux autres.</p>	<p>Contradiction « visible » : révélée, exprimée, explicite, exposée, transparente, claire, authentique, entière... en totalité et partie, sur le fond et la forme, à soi-même et aux autres ;</p>
<p>Auto- contradiction</p>	<p>On s'auto-contradit en émettant des messages contradictoires, on ne veut pas reconnaître nos auto-contradictions, on empêche les autres de nous contredire, et on contredit les autres par peur d'être contredit.</p>	<p>On s'efforce de ne pas s'auto-contradire, on reconnaît nos éventuelles auto-contradictions, on incite les autres à nous contredire et on les contredit par désir de comprendre et d'apprendre.</p>

Passage Paradoxal Faux-Vrai	Faux passage paradoxal : On veut obtenir directement la cohésion (adhésion, rassemblement, unification...) autour de ses propres idées sans passer par la contradiction, ou en faisant semblant d'y passer. Exemple général de faux passage paradoxal : Les leaders de partis politiques exhortent parfois/souvent leurs émules au rassemblement rapide sans discussion, alors qu'ils devraient d'abord les encourager au débat d'idées par des raisonnements constructifs pour parvenir ensuite à un rassemblement durable et solide.	Vrai passage paradoxal : On veut obtenir la cohésion autour d'idées, pas forcément ses propres idées, en passant par la contradiction. Nb : Le problème n'est pas de verser dans le paradoxe, le problème est de ne pas accepter d'y passer, ou bien d'y être tombé en faisant comme si on n'y'était pas.
Exemples d'Injonctions /Questions	Comment plaire ou ne pas déplaire à ma hiérarchie ? Comment être complimenté ou ne rien se faire reprocher ? Revenir à la « température » voulue, quand il y a un changement de « température » imprévue ! Que doit-on faire d'habitude ? Quelles sont les obligations ? Les choses sont comme ceci ou comme cela...	Comment faire pour le bien/mieux de l'organisation et de de toutes les parties prenantes dans l'environnement interne et externe ? Prévoir le changement de « température » et rester à la « température » voulue, ou vouloir une autre température ! Que peut-on faire de nouveau ? Quelles sont les possibilités ? Je pense/ressent que... J'ai lu/observé/entendu tel jour, à telle heure, à tel endroit, telle chose...
	Comment bien faire les choses ! Bien faire les choses !	Quelles sont les bonnes/meilleures choses à faire et comment les connaître « avant » (le plus tôt possible) ? Comment bien/mieux savoir, si l'on fait bien les choses ou si l'on fait les bonnes choses ? Faire les bonnes choses et en faire de nouvelles avant qu'elles ne deviennent mauvaises !
	Qui est responsable de la faute commise ? Comment faire porter la responsabilité à d'autres ? Comment éviter que cela ne se reproduise ?	Quelle est ma part de responsabilité et celle des autres dans l'erreur éventuellement commise (dysfonctionnement éventuel) ? Quels sont les aspects positifs de l'erreur (dysfonctionnement) ?
	Quelle est la cause unique et immédiate ?	« Pourquoi » ? Quelles sont les causes ? Pourquoi ne pas l'avoir dit/fait « avant » ? Pourquoi ne pas avoir corrigé/évités les dysfonctionnements avant ? Quel sont les pourquoi du pourquoi ?

	<p>Quelles sont les causes racines ?          Quelles sont les causes des dysfonctionnements et aussi des fonctionnements ?          Pourquoi ne pas s'être demandé « pourquoi » avant ?</p>
<p>Quel est le but unique et immédiat ?</p>	<p>« Pour-quois » ? Quels sont les buts ?          Quel sont les finalités ultimes ?          Quel sont les pour-quoi du pour-quoi ?          Quels sont les buts des dysfonctionnements et aussi des fonctionnements ?          Pourquoi ne pas s'être demandé « pour-quoi » avant ?</p>
<p>Tout est clair ! Pas de question ! Merci de votre attention !          Il ne faut pas chercher à comprendre !          Il ne faut pas regarder en arrière !          Il ne faut pas chercher les complications !          Il ne faut pas juger/être dans le jugement pour ne pas manquer de respect ou ne pas influencer les autres !          Nb : Sous prétexte apparemment vertueux mais en réalité vicieux (cf. supra : vices des vertus), de protéger les personnes, on empêche la contradiction des « idées ».          Ceux qui polémiquent ne sont pas à la hauteur de la gravité de la situation qui nécessite l'unité !          Nb : Sous prétexte apparemment vertueux... d'être en cohésion, on méprise la critique qui pourrait améliorer la situation ou empêcher qu'elle ne se reproduise.          Il ne faut pas être en routines défensives et résister au changement ; il faut changer comme on vous le demande !          Nb : Sous prétexte apparemment vertueux... de changer, on impose un changement sans le passer au crible des raisonnements constructifs.</p>	<p>Au pire/mieux, qu'est-ce que l'on gagne/perd à continuer ou à changer de façon de faire ?          Quelles leçons on peut tirer du passé au présent pour préparer l'avenir ?          Quels sont les coûts et performances visibles et cachés ?          Quels sont les questions, incompréhensions et propositions contradictoires ?          Quels sont les exemples et contre-exemples précis, observés et testés ?          Quelle est la source et le cheminement (traçabilité) du sentiment ou de la pensée ?          Quelle est la quantité et la probabilité de ce qui est proposé ?          Qu'est-ce que l'on pense et ressent que l'on n'a pas encore dit ?          Quelle est la troisième voie (ni l'un, ni l'autre, mais un autre) ou la synergie (par l'un, pour l'autre, et réciproquement) à partir de propositions contradictoires ?          Quelles stratégies de décision peuvent être utilisées ?          Est-ce que l'on aura plus de regret de ne pas avoir fait si cela réussit, ou plus de remords d'avoir fait si cela ne réussit pas ?          Il faut critiquer d'abord pour être dans l'unité ensuite.          Il faut être en cohésion sur le passage par la contradiction pour être en cohésion sur la vision qui en ressort.</p>

Conséquences	<p>Effets pervers fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage en simple boucle,</li> <li>- Rationalité limitée,</li> <li>- Coûts cachés.</li> </ul> <p>Effets pervers subsidiaires et pseudo-effets vertueux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion de façade sur vision floue de l'organisation,</li> <li>- Incompréhensions, malentendus et dilutions de responsabilité,</li> <li>- Erreurs et dysfonctionnements en cascade,</li> <li>- Mal-être et maladies,</li> <li>- Mauvaise ambiance de travail,</li> <li>- Mal-implications, malversations et malfaçons,</li> <li>- Prophéties auto-réalisatrices négatives ou soi-disant positives,</li> <li>- Syndrome de Frankenstein,</li> <li>- Syndrome du « double iceberg »,</li> <li>- Syndrome de la « barque percée », de « l'équipe qui gagne » et du « pied du mur » – Faiblesse de proactivité et d'innovation,</li> <li>- Réussite des « routineurs » défensifs.</li> </ul>	<p>Effets vertueux fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage en double boucle,</li> <li>- Rationalité améliorée (limitée-améliorée),</li> <li>- Performances visibles.</li> </ul> <p>Autres effets vertueux :</p> <p>Diminution voire annulation des effets pervers et pseudo-effets vertueux.</p>
Résumé d'Argyris (2000, p. 76-78 ; 2002, p. 212-217)	<p>Modèle 1</p> <p style="text-align: center;">Valeurs directrices</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler unilatéralement les sujets et les objectifs de la réunion ou de la rencontre ;</li> <li>- Maximiser les gains ou avancées de ses arguments et en minimiser les pertes ou reculs ;</li> <li>- Supprimer les sentiments négatifs ;</li> <li>- Être rationnel.</li> </ul>	<p>Modèle 2</p> <p style="text-align: center;">(Governing Values)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information valide (validable – <i>validatable</i>) ;</li> <li>- Choix libres et informés ;</li> <li>- Surveillance vigilante de la mise en œuvre du choix pour corriger et détecter les erreurs.</li> </ul>

Stratégies d'Action ( <i>Action Strategies</i> )	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se faire l'avocat de sa position (faire un plaidoyer) pour être en contrôle et gagner, etc. ;</li> <li>- Sauver unilatéralement la face de sa personne et des autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se faire l'avocat de sa position (faire un plaidoyer), combiner avec l'enquête et le test (l'examen) public (et encourager les autres à faire de même) ;</li> <li>- Minimiser le fait de sauver la face unilatéralement.</li> </ul>
Conséquences	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malentendus/incompréhensions (<i>miscommunication</i>) ;</li> <li>- Prophéties auto-réalisatrices (<i>self-fulfilling prophecies</i>) ;</li> <li>- Processus auto-renforcés/auto-verrouillés (cercles vicieux – <i>self-sealing processes</i>) ;</li> <li>- Escalade/Cascade d'erreurs (<i>escalating error</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des processus auto-réalisateurs, auto-renforcés/auto-verrouillés et d'erreurs en cascade ;</li> <li>- Résolution de problèmes efficace.</li> </ul>

#### **A.4.7. Modèle trichotomique des moyens de la rationalité**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-perfectionnisme, validation de l'hypothèse, p. 292).

### - **Remarques préliminaires**

Le modèle trichotomique des moyens de la rationalité n'est pas le modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes et prise de décision prescrit dans cette thèse (cf. résultats, hypothèses prescriptives, p. 313). Le modèle trichotomique est inspiré par Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 452) qui posent et répondent à la question : « *Comment les décisions sont-elles prises ? Trois majeures réponses ont été proposées : L'esprit applique la logique, les statistiques et les heuristiques.* ». Le modèle-outil, notamment sa dimension Contenu, prescrit dans cette thèse, est inspiré par une centaine d'auteurs (cf. méthodologie, revue de littérature, réalisation de notre revue de littérature, réalisation de notre ébauche de la dimension contenu, p. 112). Le modèle trichotomique se retrouve inclus dans le modèle-outil.

La présentation des moyens de la rationalité par deux mots clés séparés d'une barre oblique (« / ») provient de Klein (2015, p. 164) : « *On peut tirer avantage de ces intuitions/heuristiques.* ».

Les champs sémantiques et lexicaux des moyens de la rationalité sont constitués à partir : des termes usités par les auteurs mobilisés dans cette annexe (modèle trichotomique des moyens de la rationalité) ; des termes synonymes relevés dans le CNRTL-CRISCO (cf. bibliographie, p. 371) ; des termes qui sont venus à l'esprit et qui paraissent pertinents à l'auteur de cette thèse (intuition de l'auteur de cette thèse).

- **1<sup>er</sup> moyen de la rationalité du modèle trichotomique :  
Examination/Logique**

### **Champ sémantique et lexical**

Le champ sémantique et lexical du moyen examen/logique est composé des mots et expressions clés suivants, entre autres : analyse, axiome (prémises, principes, propositions... majeures ou mineures, conclusions) déduction, formalisme, induction, inférence, langage, preuve, proposition, relation (inclusion, conjonction, « et » ; exclusion, disjonction, « ou » ; implication ; négation), raison(nement), règles (d'inférence), réflexion, réflexivité, syllogisme, vrai-faux...

Le terme français « examen » est préféré au terme « investigation », dont le sens plus large inclut excessivement l'ensemble des trois moyens. Le terme « computation » est utilisé par la plupart des auteurs sur la rationalité. Ce terme provient du terme anglais éponyme traduit littéralement par « calcul », qui fait référence aux *computers* (ordinateurs).

### **Définition-Synthèse**

La logique est la démonstration (argumentation, expression, langage oral ou écrit...) d'inférences (raisonnements tirant des conclusions) à partir de propositions (prémises, principes, informations, idées/données...) considérées comme vraies ou fausses avec un certain degré de certitude ou incertitude (probabilité).

La logique peut-être déductive, inductive, et éventuellement abductive selon l'acceptation que revêt ce dernier terme.

### **Limitations et recommandations d'utilisation**

Le moyen examen/logique peut être utilisé en phase d'intelligence, design, choix du processus de décision ; dans les petits mondes (simples ou compliqués, de rationalité substantive), ou dans les grands mondes (complexes, de rationalité procédurale/limitée) ; afin d'atteindre respectivement l'optimum (avec un supplément de moyen computation/algorithmes), ou le satisfactum ou l'amélioratum (avec ou sans supplément de moyen intuition/heuristiques).

- **2<sup>ème</sup> moyen de la rationalité du modèle trichotomique :**  
**Computation/Statistiques (Algorithmes)**

### **Champ sémantique et lexical**

Le champ sémantique et lexical du moyen computation/statistiques (algorithmes) est composé des mots et expressions clés suivants, entre autres : analyse, automatisation, (formule de) calcul (différentiel), essais-erreurs (exhaustifs), étape, exactitude, exhaustivité, explicite, informatique, intelligence artificielle, logique, mécanique, numérique, objectivité, ordinateur, organigramme, (opération) mathématique, modèle/théorème bayésien, modèle de régression, (loi de) Pareto/distribution négative binomiale, (processus de) Poisson, programmation linéaire, programmation dynamique, précision, recherche opérationnelle, séquentiel, systématique, système (expert), traçabilité...

### **Part de logique et d'heuristiques dans les statistiques**

On comprend aisément que le moyen computation/statistiques (algorithmes) contient une « part d'origine » d'examination/logique. Mais on comprend peut être moins aisément que le moyen computation/statistiques (algorithmes) contient également une « part d'origine » d'intuition/heuristiques.

David (1965, p. 100) oppose clairement les algorithmes aux heuristiques : « *nous adoptons [...] les termes acceptés par de nombreux cybernéticiens [...] de pensée algorithmique pour désigner la pensée régulière et mécanisable, et de pensée heuristique pour nommer la pensée capable, sous l'aiguillon de l'inspiration ou du délire, de bâtir des hypothèses, de trouver des itinéraires dans le brouillard, plus généralement de résoudre les mille problèmes confus posés par la vie de tous les jours.* ».

Cependant, les auteurs qui donnent une explication neurocognitive du sous-esprit de contradiction avec la faible diversité des Stratégies de Décision (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, p. 223), semblent indiquer qu'un algorithme contient également « une part d'origine » d'heuristiques. C'est notamment le cas de Mintzberg (1976, p. 247, tdr) : « *Les processus de décision sont programmables même s'ils ne sont pas en fait programmés : bien que les processus utilisés ne soient pas prédéterminés et explicites, [...] une logique basique ou structure sous-tend ce que le décideur fait et cette structure peut être décrite par l'étude systématique de son comportement.* ».

### **Définition-Synthèse**

Dans une acception large, un algorithme est la reproduction d'un enchaînement de pensées ou d'actes humains : tracées (dont la source et le cheminement est connu) ; éprouvées (ayant fait leur preuve, s'étant avérées utile...) ; clarifiées (épurées du superflu et de l'ambiguïté) ; formulées (formalisées) dans un langage mathématique (au sens large) par des opérations logiques, successives, conclusives (donnant des conclusions) et éventuellement récursives (instruisant un retour en arrière) ; modélisées par un schéma, des organigrammes ou arborescences ; programmées ou programmables sur ordinateur (informatique) ; pour servir de guide (donnant des instructions) directif, précis et pratique lors de la résolution de problèmes et la prise de décision ; notamment pour calculer des statistiques.

Brièvement, un algorithme est un système « apparemment » compliqué de successions de formules de calcul et conclusions « réellement » simples.

Brièvement encore, un algorithme est une série d'heuristiques que l'on a réussi à mettre sous la forme d'un programme d'ordinateur.

### **Limitations et recommandations d'utilisation des statistiques**

Selon Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 453), se référant à Savage (1954), Simon (1979) et surtout à Stiglitz (2010) au sujet du crash financier de 2008 : « *Les théories de petit monde peuvent mener au désastre quand elles sont appliquées au grand monde...* ».

Le moyen computation/statistiques (algorithmes) doit d'abord être utilisé dans des petits mondes, simples et compliqués mais pas complexes, généralement en phase de choix du processus de décision, afin atteindre l'optimum.

Mais ce moyen peut aussi être utilisé dans les grands mondes afin d'atteindre le satisfactum ou l'amélioratum. Auquel cas, on peut le compléter avec une « part rapportée » d'examination/logique, et on doit le compléter avec une « part rapportée » d'intuition/heuristiques.

Ainsi, dans les grands mondes, en supplémentation du moyen computation/statistiques (algorithmes), le moyen intuition/heuristiques doit être utilisé avant, après ; ou dans le même temps, c'est-à-dire en incluant le moyen intuition/heuristiques dans le programme informatique ou système expert.

Pour cela, « *il suffit d'attacher à chaque règle un facteur de vraisemblance. Le modèle le plus répandu [...] est celui du système Mycin. Pour représenter des relations telles que « a suggère b » ou « c et d tendent à induire e », le logiciel a recours à un modèle d'implication approximative. Il utilise des nombres appelés facteurs de certitude, compris entre [...] « -1 », pour sûrement faux » [...] et [...] « +1 », pour sûrement vrai [,] associés à chaque [...] règle. Il ne s'agit donc pas de probabilités au sens strict, mais bien de valeurs représentant un degré de confiance dans la véracité d'un fait ou d'une inférence.* » (Evrard, Pras, Roux, 1993, p.566).

Au lieu de facteurs de certitudes ou de degrés de confiance, on peut aussi parler de probabilités (inférences probables) non-vérifiées, si ce n'est « à dire d'expert », d'après des témoignages d'expériences mal-tracées.

L'utilisation d'heuristiques dans les programmes informatiques est possible depuis la fin des années 50 avec le GPS. Simon (1977/1980, p. 44) mentionne « *la construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur* », sachant que la première édition de cet ouvrage remonte à 1960.

Simon et al. (1986/1987, p. 22-23, 30, tdr) confirment cette tendance par la suite : « *Le besoin d'utiliser l'heuristique aussi bien que des méthodes rigoureuses pour analyser des domaines très complexes commence à susciter un grand intérêt [...]. Les heuristiques que l'expert humain utilise, implicitement et souvent inconsciemment, pour réaliser une tâche sont peu à peu mis à jour, rendu explicite, et incorporé à des structures de programmes [...] de système expert.* ».

- **3<sup>ème</sup> moyen de la rationalité du modèle trichotomique :  
Intuition/Heuristiques**

### **Champ sémantique et lexical**

Le champ sémantique et lexical du moyen intuition/heuristiques est composé des mots ou expressions clés suivants, entre autres : abduction, analogie, approximation, créativité, empirisme, essai-erreurs (sélectifs), empirisme, expérience, (règles de) flair (*rules of thumb*), hypothèse (provisoire), inconscience, indice (*clue*), indication, induction, intelligence humaine, implicite, imagination, indication, présélection, probabilité, plausibilité, reconnaissance, réflexe, remémoration, sélectivité, signal (*cue*), simplicité, subjectivité, synthèse, tacite, tâtonnement, mal-tracée (faiblement ou aucunement)...

### **Définition d'auteurs**

Les auteurs suivants définissent diversement, mais de manière assez cohérente, l'intuition et les heuristiques (par ordre chronologique approximatif) :

- Newell, Shaw et Simon (1958/1959 p. ii, p.1-3, tdr) : « *Les heuristiques sont des choses qui aident la découverte. Elles fournissent rarement un guide infaillible [...]. Souvent elles « marchent », mais les résultats sont variables et le succès et rarement garantis.* » ;
- David (1965, p. 100 – rappel, cf. supra : computation/statistiques) : « *nous adoptons [...] les termes acceptés par de nombreux cybernéticiens [...] de pensée algorithmique pour désigner la pensée régulière et mécanisable, et de pensée heuristique pour nommer la pensée capable, sous l'aiguillon de l'inspiration ou du délire, de bâtir des hypothèses, de trouver des itinéraires dans le brouillard, plus généralement de résoudre les mille problèmes confus posés par la vie de tous les jours.* ».
- Newell et Simon, 1972 (p. 151, tdr) : « *Le pouvoir des heuristiques réside dans leur capacité à examiner de petites zones prometteuses de l'espace entier du problème, en ignorant simplement le reste : on n'a pas besoin de se préoccuper de la taille de la botte de foin, si on peut identifier une petite partie dans laquelle on peut trouver une aiguille.* » ;
- Simon (1973, p. 129-148) : « *Les jeux d'échecs ne sont pas un exemple isolé. [...] Dans d'autres situations de complexité comparable [...] les hommes utilisent une heuristique sélective et une analyse des moyens et des fins pour explorer un petit nombre d'alternatives prometteuses [...]. Ils s'appuient [...] sur des expériences passées pour détecter les caractéristiques importantes de la situation à laquelle ils sont confrontés, caractéristiques qui sont associées dans leur mémoire à des actions éventuellement appropriées.* ». Nb : Newell, Shaw et Simon (1958/1959, p. ii, p.1-3) considèrent d'ailleurs que l'analyse moyens-fins est l'« *un des deux systèmes d'heuristiques très généraux [du] programme GPS* », le deuxième étant l'abstraction, encore appelée la planification ;

- Simon (1973, p. 129-148) : « *Bien qu'il existe des solutions optimales [...] pour les problèmes combinatoires du type voyageur de commerce [...] devant visiter une série de ville en un temps déterminé [et] en fonction de critères multiples [...], et bien que ces solutions puissent être découvertes par une énumération finie d'alternatives, une computation effective de l'optimum est irréalisable [...]. L'explosion combinatoire [...] dépasse [...] les capacités des ordinateurs actuels et à venir. [...] Les méthodes algorithmiques utilisant toute la puissance disponible des plus gros ordinateurs ont [donc] échoué, [mais] le problème a trouvé des résolutions plus satisfaisantes avec les méthodes heuristiques... » ;*
- Simon (1977/1980, p. 66-67) : « *On rencontre beaucoup de problèmes qui sont [...] trop importants pour qu'on puisse les résoudre par les mathématiques [...]. La méthode [...] de recherche heuristique [(programmation heuristique)] fournit un moyen efficace de parvenir à des solutions satisfaisantes, sinon optimales. [...] Cette façon de voir suggère que l'on peut aussi emprunter des idées aux processus moins systématiques et plus sélectifs utilisés par les hommes pour faire face aux nombreux problèmes qui n'ont pas été réduits en algorithmes. » ;*
- Simon et al. (1986/1987, p. 21-23, tdr) : « *La résolution de problèmes procède généralement par une recherche sélective dans de grands ensembles de possibilités, en utilisant des règles de flair (heuristiques) pour guider la recherche. Parce que les possibilités dans des situations problématiques réalistes sont généralement multitudinaires, les recherches par essai-erreur [systématique – ndr] ne marchent simplement pas ; la recherche doit être hautement sélective. [...] Quand le solutionneur (résolveur) est un expert, il reconnaît les indices [...]. Un expert humain aura généralement un ensemble plus riche d'heuristiques pour guider la recherche et un plus grand vocabulaire de modèles reconnaissables... » ;*
- Simon (1996/2004, p. 66-67, 193, 410) : « *Les méthodes alternatives fournies par l'IA [(Intelligence Artificielle)], le plus souvent sous la forme d'heuristiques de recherche (des recherches sélectives par tâtonnement), permettent de trouver des décisions qui se révèlent « assez bonne » ou « satisficing. [...] Les méthodes heuristiques apportent des outils [...] particulièrement puissants pour les humains [...] qui doivent faire des simplifications radicales, même pour trouver des solutions approximatives. [L'idée d'] un des premiers programmes informatiques de découvertes [...] en 1963 était [...] d'utiliser un générateur d'hypothèses [...] puis de [s'en] servir comme des indicateurs pour guider la poursuite de la recherche investigatrice – « rien d'autre » que notre vieille amie, la recherche heuristique [(heuristic programming, heuristic search), c'est-à-dire] un critère pour choisir les voies d'exploration les plus prometteuses » ;*
- Simon (1996/2004) : « *Les éclairs soudain « d'intuition » qui permettent quelquefois à l'expert d'arriver immédiatement à la réponse que le novice ne peut trouver (et encore) qu'après de longues recherche [constituent] un phénomène assez classique que l'on peut expliquer plutôt simplement : la plupart des réactions intuitives sont des actes de reconnaissances. » ;*

- Tapia (2005, p. 227-228) : « *Les processus de prise de décision s'apparentent à ceux de la résolution de problèmes, où le labyrinthe prend la forme d'un graphe arborescent dont il faut exploiter les branches les plus prometteuses à l'aide de « règles de flair » (ou d'« heuristiques ») [,] qu'on peut simuler sur ordinateur [, et qui sont] plus économes en capacités de traitement et de mémoire. Nb : Tapia se réfère au labyrinthe de Simon (Models of My Life, 1991/1996, p. 367) : « La vie revient à cheminer dans un labyrinthe, à aller de surprise en surprise et à se demander où auraient mené les voies que l'on n'a pas choisies. » ;*
- Savall et Zardet (2004, p. 128-129, figure 23) : « *Le processus heuristique [...] de recherche scientifique [est] l'alternance de conceptualisation-expérimentation en laboratoire et sur le terrain [avec] la formulation d'hypothèses provisoires... » ;*
- Lebraty (2006, p. 3, se référant au dictionnaire de l'académie française) : « *On entend par heuristique : « une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience et l'histoire personnelle ont une place non négligeable ». [...] Ces modes de raisonnement heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable. » ;*
- Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 453-454, tdr) : « *Le terme heuristique a une origine grecque et signifie "servant à trouver ou découvrir". [...] Les heuristiques sont des processus cognitifs efficaces, conscients ou non [...]. Une heuristique est une stratégie qui ignore une partie de l'information, pour prendre des décisions plus rapidement, avec moins d'efforts et plus d'exactitude, que des méthodes plus complexes. ».* Nb : Cette définition se fonde sur une découverte rappelée par ces mêmes auteurs (ibid. p. 453) : « *Dans un certain nombre de grands mondes, de simples heuristiques étaient plus exactes que les méthodes statistiques standards. Ces résultats devinrent connus sous l'expression moins pour plus d'effets (less-is-more effects). Il y a une relation en U inversé entre le niveau d'exactitude et quantité d'information, computation, ou temps. En d'autres termes, il y a un point ou plus ne signifie pas mieux, mais pire. À la fin des années 90, il a été démontré pour la première fois que se fonder sur une bonne raison (et ignorer les autres) peut mener à une plus grande précision prédictive qu'une régression linéaire (Czerlinski et al. 1999, Gigerenzer & Goldstein 1996)... » ;*
- Klein (2015, p. 164, tdr) se référant à Klein (1998), Klein, Calderwood et Clinton-Cirocco (2010), Klein, Oranasu, Calderwood et Zsombok (1993) : « *Les décideurs en situation s'appuient fortement sur l'intuition [...] fondée sur un grand nombre de modèles (patterns) acquis au travers de l'expérience, résultant en différentes formes de connaissances tacites. [Leurs modèles] leur permettent de jauger rapidement les situations et de prendre des décisions rapides sans avoir à comparer des options. [...] Cette vue de l'intuition semble correspondre à celle de Chase et Simon (1973) ».* Nb : Cette vue concerne les jeux d'échecs mais pas seulement (cf. supra : Simon 1973).

### Part de logique et de statistiques dans les heuristiques

Le moyen intuition/heuristiques contient une part d'origine d'examination/logique et de computation/statistiques (algorithmes). La part d'origine de computation/statistiques (algorithmes) que contient le moyen intuition/heuristiques correspond à des modèles bayésiens fondés sur les fréquences et récences d'événements passés.

Expliqué brièvement par Simon (1973) : « *Le théorème de Bayes fournit un algorithme pour réviser les probabilités préalables de façon à tenir compte de la nouvelle donnée. [...] Les probabilités dépendent de la nouvelle donnée [et] des probabilités préalables.* ».

Selon Dortier (2013b, p.38-41) se référant à Dehaene (2011-2012), Friston, Gigerenzer (2009), Kahneman (2012), et évoquant la démarche de statistique subjective, la théorie du cerveau prédictif ou la formule mathématique de probabilité inventée par Bayes (1763) : « *Le cerveau humain serait spontanément Bayésien. [Selon Friston] : « La logique bayésienne est une propriété générale [...] des organismes vivants [...] qui réagissent [...] en mobilisant des schémas mentaux simples et routiniers à partir de quelques indices élémentaires. ». [On] cherche à valider ou non une hypothèse [(prédiction, estimation, inférence...)] préalable [...] en fonction de ce que l'on sait déjà. Penser, c'est prédire [,] puis corriger au besoin ses idées préconçues [...] ou calculs préliminaires [...]. L'apprentissage est fondé sur un mécanisme anticipation/confirmation [en fonction de] l'expérience passée. [...] Les individus effectuent un « diagnostic en première intention ». Ce n'est que si [...] le problème [...] résiste au traitement [...] qu'ils corrigent le tir. ».*

En tous cas, les modèles bayésiens sont intégrés et utilisés par les décideurs de manière naturelle, plus ou moins consciente, valide et fiable. Ils utilisent ces modèles lorsqu'ils croient reconnaître une situation problématique familière, apparemment déjà rencontrée avec une certaine fréquence et récence dans le passé, pour laquelle ils se souviennent avoir observés des réponses ayant procurées certaines satisfactions. En d'autres termes, le moyen intuition/heuristiques emprunte de facto un algorithme bayésien de statistiques subjectives au moyen computation/statistiques, avec un succès variable (cf. infra : limitations et recommandations d'utilisation des heuristiques).

Une comparaison peut être faite entre cet algorithme bayésien de statistique subjective et un moteur de recherche sur Internet. L'internaute entre un début de mot dans le moteur de recherche ; le moteur associe automatiquement ce début de mot avec les mots complets les plus fréquemment et récemment entrés par l'internaute, et même l'ensemble des internautes, que le moteur a conservé en mémoire. Le moteur affiche alors à l'internaute des propositions de mots complets ; et l'internaute n'a plus qu'à cliquer sur la proposition qui lui convient. Ou bien si aucune des propositions ne correspondent à son souhait initial, l'internaute entre le reste du ou des mots qu'il souhaite. Mais la comparaison s'arrête là : les débuts de mots entrés dans un moteur de recherche se situent dans des petits mondes, simples, pour une mémoire artificielle quasiment infaillible et illimitée ; par rapport aux grands mondes, complexes, des situations de la vie, pour une mémoire humaine faillible et limitée.

### Définition-Synthèse

En synthèse, une heuristique désigne un processus de résolution de problèmes et prise de décision par : tâtonnement (processus itératif), sélection (processus sélectif), comparaison (processus analogique) et évolution rapide (processus intuitif) ; grâce à des fonctions exécutives, fondées sur une capacité logique et une capacité analogique, généralement plus performantes chez un expert humain (intelligence humaine) que dans un système expert (intelligence artificielle, programme informatique, ordinateur...).

À titre d'exemple concret, si l'auteur d'un document de plusieurs centaines de pages souhaite y retrouver des notions similaires (équivalentes, synonymes...), son esprit humain les retrouvera plus rapidement que le logiciel Word, par une démarche de « remémoration analogique sélective », comportant tout de même un risque d'oubli : l'auteur se souvient avoir écrit « quelque chose du même genre » approximativement à tel ou tel endroit du document, qu'il va relire en diagonale jusqu'à ce qu'il ait retrouvé des notions similaires recherchées. Avec le logiciel Word, il aurait fallu prendre le temps d'écrire successivement dans l'onglet « rechercher » tous les termes se rapportant aux notions recherchées, avec leurs variantes orthographiques exactes, ce qui aurait en revanche permis leur localisation systématique, exhaustive et certaine. Si l'auteur souhaitait rechercher des termes exacts, au lieu de notions similaires, le logiciel Word serait donc plus efficient que l'esprit humain.

Une heuristique peut aussi désigner tout simplement la connaissance en mémoire ayant fait ses preuves, jouant le rôle de solution intermédiaire à un problème (appui, indice, indication, signal...).

Une heuristique est un processus indirect, dans le sens où le processus passe par une solution (chemin) intermédiaire ; mais c'est un processus plus direct dans le sens où la solution intermédiaire est considérée comme un raccourci probable vers la solution finale.

Le terme « heuristique » réfère :

- soit à un processus de tâtonnement (« J'essaye et je vois ce que cela donne. ») ;
- soit à un indice de sélectivité déjà connu, rapproché du problème actuel, qui oriente le processus de tâtonnement vers une solution ou une piste de solution plus probable (« Je me souviens par ailleurs que... ; ce qui me laisse supposer (inférer, conclure...) que la cause ou la solution est... ; ou que la solution se trouve à cet endroit plutôt qu'un autre. ») ;
- soit aux deux, au processus et à l'indice, dans ce cas le tâtonnement n'est pas hasardeux, mais probable, ou considéré comme probable tout du moins, à tort ou à raison...

Si l'on se réfère à la notion d'indice : une heuristique est un signe extérieur visible que l'on considère probablement sous-tendu par d'autres signes intérieurs cachés, qui rendent probablement satisfaisante, voire éventuellement optimale, une solution associée à ces signes, du fait de notre expérience, sans avoir à étudier toutes les solutions possibles.

À titre d'exemple concret, je vois un collègue de travail qui me tend la main en me souriant (signe extérieur visible) ; j'en infère de par les us et coutumes que j'ai vus et pratiqués au sein de l'entreprise, que ses intentions sont de me saluer avec bienveillance (signe intérieur caché) ; je n'ai pas besoin de passer en revue toutes les options possibles et imaginables (autres signes intérieurs cachés) correspondant à son geste et sa mimique ; je lui tend alors la main en lui disant bonjour (solution probablement satisfaisante) ; or, il voulait récupérer le dossier que je tenais sous le bras et qu'il attendait avec impatience ; dans ce cas mon heuristique ne m'a pas permis de trouver une solution satisfaisante.

La définition la plus simple en contraste ou opposition avec un autre moyen de la rationalité, est la suivante : l'heuristique est un moyen de découverte utilisant une partie ou un minimum de l'espace du problème ; alors que les statistiques sont un moyen de découverte utilisant la totalité ou un maximum de l'espace du problème.

Quelle que soit la définition, deux catégories d'heuristiques se distinguent : les heuristiques à usage d'experts seulement (communauté NDM) ; et les heuristiques à usage général pour les experts et les novices (communauté FFH).

## Heuristiques à usage d'experts : Communauté NDM

NDM sont les initiales de *Natural Decision Making* (*Naturalistic Decision Making, decision in natural settings*) traduit par « *décision en situation* » ou « *décision naturaliste* » (Lebraty, 2006, 2007). Klein est l'auteur emblématique de la communauté NDM.

Klein et al. (1993, p. vii, tdr) indiquent que « *les décisions en situation [...] sont prises avec [...] des paramètres complexes du monde réel [...] des buts mal-définis et des tâches mal-structurées [...] ainsi que] des conditions dynamiques en continuel changement [et] des réactions en temps réel à ces changements* ». Ces conditions dynamiques et réactions en temps réels sont deux spécificités des décisions en situation. Une troisième spécificité est la recherche hors laboratoire, pour avoir des « *conditions expérimentales [...] représentatives des conditions sur le terrain où les théories devraient être appliquées* » (Klein et al., *ibid.*). Klein (2015, p. 164), se référant à Klein & Hoffman (2008) précise cette troisième spécificité et son historique : « *Le champ de la prise de décision en situation (NDM) a débuté en 1989 pour comprendre comment les personnes prennent des décisions appliquées, par opposition aux conditions artificielles des laboratoires* ».

Klein (1993, p. 138-140, tdr) se référant à Klein et al. (1989) et Klein et al. (1986) présente : « *un modèle de prise de décision rapide [...] le modèle décisionnel de première reconnaissance (the Recognition-Primed Decision Model, RPD) qui montre comment les personnes [...] dans des conditions d'urgence opérationnelle (sous la pression du temps) [...] peuvent utiliser l'expérience pour éviter les limitations des stratégies analytiques [et] prendre des décisions sans avoir à comparer les options. [...] Les personnes évaluent la situation pour générer un cours d'action plausible et utilisent [ensuite] la simulation (visualisation) mentale pour évaluer ce cours d'action. [...] Les commandants de pompiers font confiance à leur capacité à reconnaître et à classifier de manière appropriée une situation [...]. Une fois qu'ils savaient que c'était « ce » type de cas, ils savaient la façon typique d'y réagir. Ils utilisaient le temps disponible pour évaluer la faisabilité d'une option avant de l'implémenter. Ils imaginaient comment l'option allait être implémentée, pour découvrir si quelque chose d'important pourrait mal tourner. Si des problèmes étaient prévus, alors l'option pouvait être modifiée ou rejeté [...], et une autre réaction typique explorée.* ».

Klein (1993) et Klein et al. (1993) donnent des exemples d'activités plus particulièrement concernées par les décisions en situation et le modèle décisionnel de première reconnaissance : militaire, pompier, médecine, centrale nucléaire... D'après ces exemples, les décisions en situation se prennent sous une pression extrême du temps et/ou d'un enjeu public majeur, qui correspondent aux deux méta-critères habituels de la gestion du temps et des priorités des décideurs : l'urgence et/ou l'importance (de la conséquence) de la tâche. Les décisions en situation concernent ainsi nombre de décideurs dans tous secteurs d'activités, même si la pression est moins grande. Ces décisions concernent aussi des joueurs de golf en compétition (cf. *infra* : encadré A.4.7.).

**Encadré A.4.7. Décision en situation (*Natural Decision Making*)  
Adaptation du modèle décisionnel de première reconnaissance<sup>1</sup>  
aux décisions en situation de compétitions internationales de golf**

<sup>1</sup>« *The Recognition-Primed Decision Model* »

(Klein, 1993, se référant à : Klein et al., 1986 ; Klein et al., 1989)

L'auteur de cette thèse a adapté le modèle de Klein pour l'un des meilleurs joueurs français de golf, qui participe régulièrement à des compétitions internationales, au cours desquelles il risque d'être sanctionné en cas de jeu insuffisamment rapide. Avant de jouer un coup, lorsqu'il est devant la balle, le joueur doit réaliser les phases de 1 à 4 en moins de trois minutes.

Phase 1 – Intuition de « la solution de jeu » : intuition des moyens et du plan d'actions.

J'intuïte rapidement une solution de jeu (quel club, quelle posture, quel geste, quelle force de frappe, quelle orientation, quelle direction, quelle prise de risque...) : je laisse venir naturellement, librement la solution sans m'obliger à me poser des questions, sans vouloir suivre une méthode de recherche de solution particulière.

Si des questions et des pensées me viennent à l'esprit, pas de soucis, je les accepte, j'y réfléchis sans contrainte, sans obligation, je laisse faire ma « réflexion spontanée, libre et rapide » (intuition).

Phase 2 – Visu-idéalisation de « l'exécution de la solution de jeu » : visu-idéalisation de la mise en œuvre des moyens et du plan d'action, visu-idéalisation du coup...

Il est possible que cette phase soit déjà intégrée dans la phase 1. Et même que cette phase précède la phase 1. L'essentiel est de réaliser cette phase avant la phase 3.

Je visualise mon coup parfaitement réalisé : je fais une simulation mentale de la réussite, du déroulement rêvé...

Phase 3 – Validation ou invalidation de l'intuition de la solution de jeu et de l'idéalisation de l'exécution de la solution de jeu (facultative selon le temps disponible).

Je me pose les questions :

- a) Quels sont les pour et les contre, les avantages et les inconvénients, les risques et les opportunités de la solution de jeu intuitée ?...
- b) Qu'est-ce qui pourrait favoriser OU empêcher la réalisation de l'exécution de la solution de jeu idéalisée ?...

Si l'intuition de la solution de jeu et la visu-idéalisation de l'exécution de la solution de jeu sont invalidées, je retourne en phase 1.

Si l'intuition de la solution de jeu et la visu-idéalisation de l'exécution de la solution de jeu sont validées je retourne en phase 2. Car il est important de remettre une image positive dans le cerveau après la phase 3, juste avant la phase 4. Mais cette fois, après la nouvelle phase 2, je ne repasse pas par la phase 3, puisque il y a déjà eu validation. Je passe directement à la phase 4.

Phase 4 – Exécution de la solution de jeu. Il s'agit du passage à l'acte. J'ai pris ma décision. Je ne reviens pas dessus. Je fais de mon mieux pour jouer mon coup au plus près de ce que j'ai visu-idéalisé.

Phase 5 – Bilan de l'exécution de la solution de jeu & prise d'informations sur l'environnement.

En préparation du prochain coup à jouer, en commençant à marcher jusqu'à la balle...

Peu importe si je me suis trompé dans mon exécution. Je sais que j'ai fait de mon mieux dans le temps imparti et je n'ai donc absolument aucun reproche à me faire.

Si je me sens mécontent ou content, j'extériorise ces sentiments dans la limite du règlement. Si le règlement tolère insuffisamment l'extériorisation, je peux méta-communiquer à voix basse sur mon sentiment en me disant : « je suis très content ou mécontent même si je ne peux exploser de joie ou de colère ».

Dans tous les cas, je dois me féliciter pour les aspects positifs de mon exécution, même si ces aspects sont peu nombreux, et surtout si ces aspects sont nombreux.

J'essaie de comprendre ce qui a été bien et moins bien dans les quatre phases qui viennent de se dérouler, pour tirer des enseignements conscients pour l'avenir.

En alternance, j'évalue les distances, les obstacles, la vitesse du vent, l'humidité... Jusqu'à ce que j'arrive devant la balle à jouer...

### **Heuristiques à usage général (pour experts et novices) : Communauté FFH**

FFH sont les initiales de *Fast and Frugal Heuristics*, traduit par heuristiques rapides et économes. Gigerenzer est l'auteur emblématique de la communauté FFH. La communauté FFH « considère l'intuition en termes d'heuristiques à usage général [(de portée générale, general purpose heuristics), dont] les novices peuvent tirer avantage... » (Klein, 2015, tdr).

Les heuristiques à usage général sont classées en quatre classes (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011, p. 459-474) qui incitent au choix d'une ou plusieurs alternatives en fonctions de raisons (critères, indices...) :

- La première exploite la mémoire de reconnaissance (« *recognition-based* »), pour choisir l'alternative la plus connue (familière, ayant la plus forte notoriété...). Cette classe rejoint le modèle décisionnel de première reconnaissance de Klein (cf. supra).
- La seconde se fonde sur une seule bonne raison (« *one-reason* ») et ignore toutes les autres raisons, pour choisir l'alternative qui répond le mieux au critère le plus important, ou qui sous/surpasse le plus un certain seuil de ce critère (ex. : « *take-the-best* » et « *hiatus* »).
- La troisième accorde la même importance à toutes les raisons (« *trade-off* »), pour choisir l'alternative comptant le plus grand nombre de raisons favorables, ou pour choisir toutes les alternatives en partageant équitablement les ressources entre elles (ex. : « *tallying* » et « *1/N* »).
- la quatrième se fonde sur l'information sociale, l'entourage, le cercle rapproché, l'imitation de paires qui réussissent, les experts, la moralité... pour choisir l'alternative adoptée ou prescrite par autrui (ex. : « *tit-for-tat* », l'œil pour œil ; « *wisdom of crowds* », la sagesse des foules ou moyenne des jugements d'autrui ; l'abstention en cas de défaut...).

Une cinquième classe peut éventuellement être ajoutée : celle des émotions (pulsions, sensations, sentiments, ressentis...).

**Heuristiques à usage général et émotions :**  
**Pulsions, sensations, sentiments, ressentis ou intelligence émotionnelle**  
**– Cinquième classe de la communauté FFH**

Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 475, tdr) se référant à Gigerenzer (2007) posent la question : « *Les sensations instinctives ou viscérales (gut feelings) sont-elles basées sur des heuristiques, et si oui lesquelles ?* ». En réponse, les sensations quelles qu'elles soient peuvent le cas échéant constituer une cinquième classe d'heuristiques à usage général dans la classification de ces auteurs (cf. supra).

Des auteurs développés par ailleurs préconisent d'accorder de l'importance aux émotions (ressentis, sensations, sentiments, pulsions...).

Damasio, Kaufmann ou Weick préconisent d'accorder de l'importance aux émotions en général (cf. résultats, hypothèses explicatives, usage bénéfique et toxique des stratégies de décision, contingence de la performance des postures cognitives et mécanismes cognitifs, p. 206) :

- Selon, Damasio (1994, reformulé par Marmion, 2011) : « *Sans émotion, nos raisonnements sont biaisés et nos choix les plus simples peuvent déboucher sur des décisions aberrantes.* » ;
- Selon Kaufmann (2002), les humeurs, qu'elles soient positives ou négatives, ont dans tous les cas des avantages et inconvénients pour la résolution de problèmes ;
- Selon Weick et al. (2005, reformulé par Koenig, 2009b) : « *L'émotion met en jeu rien moins que l'efficacité de la pensée.* ».

Argyris, Bateson, Dewey, Popper, Simon, Schön préconisent d'accorder de l'importance à l'émotion de surprise (étonnement) qui est le point de départ d'un apprentissage ou d'une résolution de problèmes et prise de décision (cf. problématique, objet, résolution de problèmes, résolution, p. 56 ; cf. résultats, hypothèses prescriptives, utiliser un modèle-outil rapide et facile, p. 323). Argyris préconise même d'exprimer ses ressentis à autrui (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, raisonnements constructifs, auteurs principaux, p. 240).

Watzlawick, Beavin et Jackson, de l'école de Palo Alto, ainsi que Kets de Vries préconisent d'accorder de l'importance au ressenti, quel qu'il soit, dans le cadre d'une intervention thérapeutique, de conseil ou de recherche (cf. méthodologie, terrain de recherche, définition et fonction, précision concernant les moyens de collecte et traitement, p. 119).

De plus, Salovey et Mayer (1997, tdr) définissent « *l'intelligence émotionnelle [comme] la capacité de raisonner concernant l'émotion [...]. Cela inclut la faculté de percevoir fidèlement les émotions, d'avoir accès et de générer des émotions, afin d'assister la pensée, de comprendre l'émotion et la connaissance émotionnelle et de réguler réflexivement les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle.* ».

Cette définition diminue la dimension sociale et augmente la dimension réflexive de leurs premières définitions de 1990 ou 1993 : « *un ensemble de compétences [...] d'appréciation et d'expression de son émotion et de celle des autres, [...] la régulation et l'utilisation de son ressenti et de celui des autres pour motiver, planifier et se réaliser dans la vie* » ; « *un type d'intelligence sociale qui implique la capacité de surveiller ses propres émotions et les émotions des autres, de les différencier, et d'utiliser l'information pour guider les pensées et les actions* ».

Pour reformuler et augmenter ces auteurs : l'intelligence émotionnelle est la capacité d'être à l'écoute de ses émotions et de celles des autres ; pour entendre ce qu'elles ont à dire, puis les réguler, les traiter et répondre à leur demande en utilisant la raison au sens large ; c'est à dire en utilisant les autres heuristiques, la logique et éventuellement les algorithmes (statistiques). Cela conduit au final l'humain intelligent émotionnellement à aller soit dans la direction d'inspiration première des émotions, soit dans toute autre direction qu'il juge possible, imaginable, souhaitable et nécessaire après une respiration de ses émotions par sa raison.

Pour reformuler encore et augmenter plus précisément ces auteurs : les pulsions, les émotions fortes et spontanées, poussent aux choix d'alternatives déclenchant des sensations plaisantes (agréables) telles que la joie ; et donc aux non-choix d'alternatives déclenchant des sensations déplaisantes (désagréables) telles que la peur ou la colère – pour ne citer que quelques émotions de base d'Ekman (1999, se référant à ses travaux de 1992).

Cependant, ces pulsions risquent de servir le principe de plaisir, et de desservir le principe de réalité de Freud, développé par ailleurs (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, explication neurocognitive, cerveaux rivaux, p. 221). Alors, en complément, le décideur peut par exemple réaliser une projection mentale volontaire de la situation acceptable ou idéale qu'il souhaiterait vivre à court et long terme, pour vérifier si l'émotion se confirme ou se transforme, et ainsi valider ou invalider la pertinence de l'émotion et du choix qu'elle pousse à faire.

Monsieur Henri Savall (en marge d'un séminaire de l'ISEOR en 2016), en tant que dirigeant de PME, propose de ne pas prendre de décision sous le coup de l'émotion mais après un certain temps de maturation : « *Quand mes collaborateurs ou mes clients me demandent quelque chose, si je sens physiquement que je me contracte, j'évite de prendre une décision dans l'immédiat, je laisse passer la journée et la nuit, et le lendemain la décision devient évidente.* ». Nb : L'auteur de cette thèse n'ayant pas pris de note au moment même où Henri Savall lui a fait cette confidence, qu'il n'a d'ailleurs pas précisé être confidentielle, il est possible que les verbatim initiaux diffèrent sensiblement. Cette confidence met l'accent sur le signal d'alerte précoce physique (une contraction en l'occurrence) de la naissance d'un problème, et éventuellement, de l'importance de tout ou partie du problème, selon l'ampleur de la sensation physique.

---

Cette confiance met également l'accent sur l'opportunité d'une proportion de laisser-faire informel dans la prise de décision (une nuit de repos en l'occurrence), qui contraste avec les habitudes plutôt formalisatrices de Monsieur Savall.

Cette confiance semble en outre être une application du principe de « présence non-réactive », promu par le courant de pensée bouddhiste, selon lequel : on est présent, on est conscient, on perçoit et on ressent, ce qui se passe autour de nous (les sons, les images, les odeurs...) et en nous (les contractions, les décontractions...) ; mais on a la discipline de ne pas y réagir instantanément, de ne pas répondre aux stimuli par un réflexe naturel ou conditionné ; on s'accorde un temps plus ou moins long, à partir d'une seconde et jusqu'à une nuit en l'occurrence, voire davantage, pour y réagir après mûrissement en choisissant consciemment la réponse que l'on donne aux stimuli. En bref, on garde une sorte de contrôle des stimuli intérieurs ou extérieurs ; on peut devenir proactif par rapport aux prochains stimuli. Cette description de la présence non-réactive est une synthèse augmentée d'une dizaine de sites internet non-scientifiques choisis au hasard et de témoignages entendus également par hasard sur le sujet (en 2016 et 2017). L'augmentation de cette synthèse réside dans la tentative de rendre concrète une notion présentée généralement de manière abstraite et associée à de la méditation dite « de pleine conscience », plutôt qu'à une modalité décisionnelle du quotidien.

Cette confiance semble enfin faire le lien avec la méthode TIPI de Nicon (2007), qui propose une approche alternative de gestion des émotions, de l'émotion de peur plus exactement. Cette méthode consiste « étonnamment » à ne pas essayer de comprendre quoi que ce soit à son émotion de peur. Il faut au contraire essayer de ressentir pleinement cette émotion au travers des sensations désagréables de son corps, sans penser à quoi que ce soit d'autre, en laissant faire, évoluer, et éventuellement grandir ces sensations désagréables, qui finissent par s'atténuer voire disparaître au bout de quelques secondes ou minutes, permettant ainsi au sujet de retrouver tous ses moyens que la peur lui avait fait perdre. En bref, il ne faut faire qu'écouter son émotion de peur au travers du « son » de son corps.

En synthèse, l'intelligence émotionnelle est de la réflexivité qui part de l'émotion ressentie. Il ne s'agit pas d'écouter ses émotions pour les suivre. Il s'agit d'utiliser ses émotions comme une alerte, pas seulement comme un interprète. L'émotion est telle un signal d'alarme d'une maison qu'il faut, aux deux extrêmes d'un continuum : simplement entendre et laisser s'arrêter tout seul, sans rien faire ni penser ; ou bien, prendre au sérieux en appelant la police et en inspectant les lieux avec précautions. Dans tous les cas, il ne faut pas entendre le signal d'alarme et s'enfuir immédiatement en courant par réflexe inné ou conditionné.

### **Autres heuristiques à usage général : Ensemble des Stratégies de Décision**

Peuvent être considérées comme des heuristiques à usage général : les théories et grands principes du management ; les techniques de créativité et de résolution de problèmes ; les Stratégies cognitives du processus de résolution de problèmes et prise de décision (Stratégies de Décision) qui font l'objet de cette thèse. Les Stratégies de Décision ambitionnent d'inclure l'ensemble des heuristiques à usage général, avec un modèle-outil comprenant trois grandes catégories (Domaines, Postures et Mécanismes – cf. résultats, hypothèses applicatives, p. 332).

En plus de concerner toutes les phases du processus de décision, pas seulement la phase de choix, ces autres heuristiques à usage général ne sont pas toujours aussi rapides et économes que les heuristiques de la communauté FFH. Il peut alors convenir de créer une classe d'heuristiques à usage général (*General Purpose Heuristiques*, GPH) au sein de laquelle figurerait alors la sous-classe FFH.

### **Limitations et recommandations d'utilisation des heuristiques**

Tous les auteurs s'accordent sur les trois premiers avantages des heuristiques (moins d'information, plus de rapidité, moins d'effort), mais sont en désaccord avec le quatrième (plus d'exactitude) que mentionnent Gigerenzer et Gaissmaier (2011, p. 453-454, tdr) : « *Une heuristique est une stratégie qui ignore une partie de l'information, pour prendre des décisions plus rapidement, avec moins d'efforts et plus d'exactitude, que des méthodes plus complexes.* ».

« *Les intuitions sont-elles précieuses ? Les deux communautés [(NDM et FFH)] répondraient par l'affirmative, bien qu'elles diffèrent sur ce qu'elles signifient par intuition.* » (Klein, 2015, tdr). Klein (ibid.), de la communauté NDM, considère que « *les heuristiques [...] peuvent être appliquées rapidement pour donner des décisions qui sont presque aussi bonnes que des choix obtenus à partir d'une analyse laborieuse utilisant des méthodes algorithmiques* ». En revanche, Gigerenzer et Gaissmaier (2011), de la communauté FFH, considèrent que « *de simples heuristiques [sont] plus exactes que les méthodes statistiques standards* ». Ainsi, les heuristiques sont plus précieuses pour la communauté FFH que pour la communauté NDM. Malgré cette nuance, « *les deux communautés NDM et FFH se désolidarise du point de vue H&B [...] sur l'intuition en tant que sources de biais et d'erreur.* » (Klein, ibid., tdr).

En effet, Kahneman, qui est l'auteur emblématique de la communauté H&B (*Heuristics & Biases*, Heuristiques & Biais), « *voit l'intuition comme une source de biais et d'erreurs* » (Klein, 2015, tdr). Kahneman avec ou sans Tversky (1974, 1979, 2012) a critiqué l'intuition à de nombreuses occasions.

Cette idée n'est pas nouvelle. Simon (1973) évoque déjà « *les expériences conduites par Kahneman et Tversky [(1973) selon lesquelles] les estimations des sujets étaient indépendantes de la fiabilité de la nouvelle donnée [(récence – ndr)] et ne semblaient pas du tout être influencées par les probabilités préalables [(fréquences) - ndr]* ». Simon et al. (1987, p. 17-19, tdr) confirment : « *Les décideurs sur-réagissent souvent aux nouvelles informations en violation de la loi de Bayes [...]. Les heuristiques [...] produisent des préjugés [...] qui biaisent l'évaluation des fréquences en raison d'exemples encore présents en mémoire, ou faussent des interprétations selon la façon dont un problème a été présenté.* ».

Savall et Zardet (2004, p. 222) évoquent ces biais et erreurs dans le cadre de « *difficultés d'ordre historique d'interprétation des discours recueillis par entretien* ». Mais, ces auteurs ne font pas référence à Kahneman, et n'associent pas explicitement ces biais et erreurs à l'intuition des acteurs/praticiens. Ils appellent ces biais et erreurs des « *effets Actualité-Mémoire-Anticipation (AMA)* ».

Pour en revenir à Kahneman, cet auteur admet tout de même que « *la prise de décision qui ignore l'intuition est sérieusement aveuglée* » (Kahneman et Klein, 2009, tdr). C'est également ce qu'admet Simon : « *Les heuristiques aident la découverte [...] même si elles sont [...] rarement un guide infallible. [...] Souvent elles « marchent », mais les résultats sont variables...* » (Newell, Shaw et Simon, 1958/1959).

En synthèse, l'intuition est à la fois indispensable, surtout pour les communautés NDM et FFH, et contestable, surtout pour la communauté H&B. En d'autres termes, l'intuition est une condition nécessaire mais non suffisante à la prise de décision. L'intuition est fondée sur la comparaison (l'analogie) ; selon le fameux adage « *comparaison n'est pas raison* » ; donc « *intuition n'est pas raison* », en tous cas pas toujours.

Le moyen intuition/heuristiques doit être utilisé en phase d'intelligence, design et choix du processus de décision, dans les grands mondes, complexes, où « *une partie de l'information pertinente est inconnue et doit être estimée à partir de petits échantillons* » (Savage, 1954, reformulé par Gigerenzer et Gaissmaier 2011, p. 453), pour rechercher le satisfactum ou l'amélioratum. De plus, ce moyen peut aussi être utilisé dans les petits mondes, simples ou compliqués, mais pas complexes pour rechercher l'optimum. Auquel cas, on peut compléter le moyen intuition/heuristiques avec une « *part rapportée* » d'examen/logique, et on doit le compléter avec une « *part rapportée* » de computation/statistiques (algorithmes), pour plus d'exactitude.

Plus précisément, concernant les recommandations d'utilisation : « *La vue NDM entre en jeu quand les décideurs sont suffisamment expérimentés pour compter sur les modèles (patterns) qu'ils ont appris. La perspective FFH [...] entre en jeu quand les heuristiques correspondent aux caractéristiques statistiques sous-jacentes.* » (Klein, 2015, p. 164). En outre, la vue NDM entre en jeu à toutes les phases du processus de décision, tandis que la vue FFH entre en jeu en phase de choix.

- **Comparaison, différenciation ou assimilation des trois moyens de la rationalité**

**Comparaison des trois moyens de la rationalité  
avec d'autres concepts ou paradigmes**

Le moyen examen/logique et le moyen computation/statistiques, peuvent être opposés au moyen intuition/heuristiques ; et cette opposition est comparable à d'autres concepts ou paradigmes en opposition :

- logique et statistiques vs. heuristiques,
- cerveau gauche vs. cerveau droit (Myers et Sperry, 1958),
- système 2 de pensée lente vs. système 1 de pensée rapide (Kahneman, 2012),
- conscience vs. inconscience,
- positivisme vs. constructivisme,
- raisonnement déductif et inductif vs. intuitif et abductif,
- raison (tête) vs. émotion (cœur et ventre),
- méthodes quantitatives vs. qualitatives,
- démarche délibérée de Porter, Andrews ou Drucker vs. démarche émergente de Mintzberg, Weick ou Quinn,
- yang (masculinité) vs. yin (féminité)
- non-réactive vs. présence (présence non-réactive – cf. supra : heuristiques et émotions).

La plupart de ces concepts ou paradigmes sont également mentionnés ou développés par ailleurs (cf. index thématique, p. 423).

**Différenciation ou assimilation des trois moyens de la rationalité entre eux**

La frontière entre chaque moyen est imprécise : il s'agit davantage d'un continuum (évolution) entre trois bornes que d'un *separatum* (séparation) entre trois côtés, modélisés ainsi par simplification pédagogique.

Tous les moyens « peuvent » être utilisés dans tous les mondes. Mais le moyen computation/algorithme « doit » être utilisé en priorité dans les petits mondes, simples ou compliqués, mais pas complexes, pour une rationalité optimisée. Tandis que le moyen intuition/heuristiques « doit » être utilisé en priorité dans les grands mondes, complexes, pour une rationalité limitée. Le moyen examen/logique ne doit pas être utilisé en priorité dans un monde ou dans un autre.

Chaque moyen contient une « part d'origine » des autres moyens. Il s'agit d'une conciliation innée (déterminée) de moyens. Et quand un moyen est utilisé dans un monde où il n'est pas prioritaire, il doit être utilisé en supplément avec une « part rapportée » du moyen prioritaire dans ce monde. Il s'agit alors d'une conciliation acquise (voulue) de moyens.

Il existe également une conciliation entre les moyens, si l'on introduit un critère de différenciation descriptif-prescriptif, respectivement pour la rationalité limitée (priorisant le moyen intuition/heuristiques) et la rationalité optimisée (priorisant le moyen computation/statistiques). Ainsi les deux rationalités ne s'opposent pas, elles se concilient. Simon et al. (1986/1987, p. 16, tdr) résumant cette conciliation entre les deux rationalités : « *Les agents économiques cherchent à maximiser l'utilité, mais dans les limites posées par l'incomplétude et l'incertitude des informations dont ils disposent.* ».

Dans cette perspective : on « doit » chercher l'optimisation quand on « peut », c'est-à-dire quand l'optimisation est atteignable ; et sinon, quand l'optimisation n'est pas atteignable, on « doit » chercher la satisfaction.

Mais encore faut-il savoir quand l'optimisation est atteignable (cf. résultats, hypothèse explicatives, sous-perfectionnisme, rechercher le bien versus rechercher le mieux, comment être certain, p. 290).

Du coup, il est prescrit au manager de se fixer un double objectif libérateur de performance, versus un seul objectif frustrateur ou limitateur de performance : un objectif d'optimisation (à maxima), et un objectif de satisfaction (à minima). Si le manager se fixe un seul objectif d'optimisation, il risque d'être frustré de ne pas l'atteindre. Si le manager se fixe un seul objectif de satisfaction, il risque de se limiter et ne pas atteindre une performance supérieure. Nb : Cette prescription ne concerne pas uniquement le processus de décision du dirigeant, mais également son processus d'exécution.

Ainsi, le joueur de golf (cf. supra : encadré A.4.7.) s'est fixé un objectif de satisfaction d'être dans les cinquante meilleurs joueurs mondiaux au cours des deux prochaines années ; et un objectif d'optimisation d'être le meilleur joueur mondial durant cette même période.

Enfin, les moyens de la rationalité peuvent se confondre (s'assimiler) si l'on introduit un critère temporel, avec le progrès de la science. Les heuristiques peuvent être considérées comme des algorithmes en devenir, qui n'ont pas encore été révélés et raffinés, mais qui vont l'être dans l'avenir. De même, un grand monde actuel peut être considéré comme un petit monde potentiel, qui n'a pas encore été dé-complexifié mais qui va l'être un jour.



## **A.5. ANNEXES A L'ACTIVITÉ « TERRAIN DE RECHERCHE »**



**A.5.1. Terrain Archives :**  
**Caractéristiques des organisations et dirigeants (n°1 à 60)**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, terrain de recherche, réalisation de notre terrain archives, p. 125).

### Tableau A.5.1. Caractéristiques séparées des organisations et dirigeants (n°1 à 60)

Légende du tableau :

N° : numéro de l'organisation et du dirigeant

Code : 4 premières lettres de la raison sociale de l'organisation suivie de la fonction du dirigeant.

Dirigeant<sup>1</sup> :

- Niveau hiérarchique : N = Niveau le plus élevé.
- Ancienneté : dans l'organisation en nombre d'années.
- Sexe : Homme ou Femme.
- Age : en nombre d'années.
- Formation Initiale :  
 A = formation d'Autodidacte pré-baccalauréat ou généraliste post-baccalauréat ;  
 G = école de commerce ou Gestion et apparenté post-baccalauréat ;  
 I = école d'Ingénieur et apparentés post-baccalauréat
- Défensive / Constructif :  
 « prise de parole témoin » classée plutôt en : « routine défensive » (D) ; « raisonnement constructif » (C) ; dans les deux (DC) ;  
 ou inclassable ni dans une classe ni dans l'autre ( ?).

Organisation<sup>1</sup> :

- Secteur d'activité.
- Forme juridique.
- Localisation : pays, ville, département.
- Année d'existence : en nombre d'années.
- Effectif total-Taille (cf. problématique, champ, catégories d'entreprises, p. 73) :  
 ME = Microentreprise ; PME = Petite et Moyenne Entreprise ; ETI = Entreprise de Taille Intermédiaire ; GE = Grande Entreprise.  
 Nombre total de personnes « employées » (salariés, intérimaires, stagiaires, membres bénévoles pour les associations) ou « prestataires »,  
 au moins à mi-temps.

Collaboration de l'auteur de cette thèse avec les dirigeants et leurs organisations :

- Durée : en semaine (sem.) ou mois, à temps plein ou par intermittence (i.).
- Année : par ordre chronologique.

<sup>1</sup>Les informations concernant les dirigeants et les organisations ont été : obtenues auprès des dirigeants ; ou à défaut, estimées à la date de fin de collaboration.

N°	Code	Dirigeant						Organisation					Collaboration	
		Niveau hiérarchique	Ancienneté	Sexe	Age	Formation	Défensif \ Constructif	Secteur activité	Forme juridique	Localisation	Années d'existence	Effectif Total /Taille	Durée	Année
1.	CAIS- GENERAL (AGENCE)	N	15	F	45	A	<b>D</b>	Autres : Services (banque)	Succursale	France Côte Saint André Isère	15	(5) +5000 GE	1 an. i.	87
2.	SECA- PRODUCTION (TECHNIQUE)	N-1	10	H	35	I	<b>D</b>	Industrie (mécanique)	S.A.R.L.	France Mottier Isère	30	15 PME	1 mois	87
3.	MINI- LOGISTIQUE (EXPÉDITION)	N-2	5	F	30	A	<b>D/C</b>	Industrie (mécanique)	S.A.	France Grenoble Isère	30	50 PME	2 sem.	88
4.	CUIS- GENERAL	N	5	F	40	G	<b>C</b>	Commerce, Distribution (ameublement)	S.A.R.L.	France Grenoble Isère	5	15 PME	2 sem.	89
5.	SKIS- MARKETING (ÉTUDES)	N-1	15	H	45	G	<b>C</b>	Industrie (sport)	S.A.	France Voiron Isère	30	1000 ETI	6 mois i.	89
6.	COMP- GENERAL	N-1	10	H	50	I	<b>D</b>	Industrie (mécanique)	S.A.	France Seyssinet-Pariset Isère	10	50 PME	6 mois i.	90

7.	NOVA- GENERAL	N	1	H	35	A	C	Autres : Services (nettoyage)	Franchise Limited	Angleterre Canterbury Kent	1	5 TPE	6 mois i.	91
8.	EURO- SÉCURITÉ	N-2	nc	H	35	I	C	Bâtiment, Travaux Public (tunnel)	Joint-Venture	Angleterre Dover Kent	5	3000 ETI	2 sem.	91
9.	BARR- GENERAL	N	2	H	25	G	D	Commerce, Distribution (sport)	Limited	Angleterre Maidstone Kent	3	5 TPE	6 mois	92
10.	TRAD- GENERAL	N	5	H	30	A	D	Commerce, Distribution (sport)	S.A.R.L.	France Chambéry Savoie	5	2 TPE	6 mois i.	93
11.	WTMC- GENERAL	N	5	H	35	A	D	Commerce, Distribution (disques)	S.A.	France Chambéry Savoie	5	15 PME	6 mois i.	94
12.	LEPS- GENERAL	N	5	F	55	A	D/C	Conseil, Formation (enseignement)	École Privé	France Chambéry Savoie	30	50 PME	1 an i.	95
13.	ASPE- GENERAL	N	2	H	40	I	D	Industrie (informatique)	NC	France Chambéry Savoie	2	15 PME	6 mois i.	95
14.	WEBE- COMMERCIAL	N-1	15	H	55	A	D/C	Commerce Distribution (copieurs)	S.A.	France Chambéry Savoie	15	15 PME	6 mois	95
15.	AGED- GENERAL	N	5	H	50	A	C	Association (région)	Association	Suisse Genève	5	20 PME	1 mois	96
16.	TERC- GENERAL	N	3	H	30	G	D/C	Conseil, Formation (finance)	S.A.R.L.	France Lyon Rhône	2	3 TPE	1 an i.	97

17.	FOND- GENERAL	N	3	H	45	A	<b>D/C</b>	Association (fondation d'entreprise)	Association	France Paris	5	15 PME	6 mois i.	97
18.	PACO- GENERAL	N	5	F	40	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	S.A.	France Annecy Haute- Savoie	5	15 PME	1 mois	98
19.	PREMI- GENERAL	N	5	H	40	G	<b>D/C</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	S.A.	France Annecy Haute-Savoie	5	5 TPE	2 sem.	98
20.	AMPL- GENERAL	N	5	H	45	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	S.A.R.L	France Aix-Les-Bains Savoie	5	5 TPE	1 an	00
21.	SAVO- GENERAL	N	10	H	50	A	<b>D/C</b>	Industrie (alimentaire)	NC	France Aix-Les-Bains	10	50 PME	1 mois	00
22.	THOM- GENERAL	N	10	H	45	G	<b>D</b>	Industrie (alimentaire)	NC	France Savoie	10	30 PME	2 mois i.	00
23.	BILL- GENERAL	N	20 10	H	60 40	G	<b>D</b>	Industrie (alimentaire)	S.A.	France Chambéry Savoie	30	40 PME	6 mois i.	00
24.	LEPE- GENERAL	N	20	H	45	G	<b>C</b>	Industrie (alimentaire)	NC	France Isère	30	50 PME	1 mois i.	00
25.	ADMR- GENERAL (REGION)	N	3	H	30	A	<b>C</b>	Association (service à la personne)	Association d'une union nationale	France Bassens Savoie	10	30/ +5000 GE	1 mois i.	00

26.	OFFI-COMMUNICATION (RELATIONS PUBLI.)	N-1	10	H	55	A	<b>D</b>	Conseil, Formation (tourisme)	NC	France Savoie	10	20 PME	3 mois i.	00
27.	HFTE-GENERAL	N	15	H	50	I	<b>D/C</b>	Industrie (plasturgie)	NC	France Echelles Savoie	15	20 PME	6 mois i.	00
28.	SYST-GENERAL	N	5	H	50	I	<b>D/C</b>	Conseil, Formation (logistique)	S.A.R.L.	France Chambéry Savoie	5	3 TPE	3 mois i.	00
29.	LABI-LOGISTIQUE	N-1	5	H	50	I	<b>D</b>	Industrie (mécanique)	NC	France Paris	20	+5000 GE	2 jours	00
30.	CALL-GENERAL	N	15	H	50	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	S.A.	France Paris	15	50 PME	1 an	01
31.	FCBI-COMMERCIAL	N-2	10	F	40	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	Filiale Française de Multinationale	France Paris	15	100/2000 ETI	1 an	02
32.	SCJO-MARKETING (ETUDES)	N-1	10	F	35	G	<b>D</b>	Industrie (Lessivier)	Filiale Française de Multinationale	France Paris	15	100/+5000 GE	1 an	02
33.	DASS-GENERAL	N	15	H	50	G	<b>?</b>	Conseil, Formation (publicité, communication)	nc	France Paris	15	15 PME	6 mois i.	02
34.	CARR-GENERAL (HYPERMARCHÉ)	N	20	H	50	A	<b>D</b>	Commerce, Distribution	Succursale, Grande Surface.	France Isère Meylan	15	500/+5000 GE	3 mois	03

35.	ROLL- GENERAL	N	10	H	40	A	<b>D</b>	Commerce Distribution (courtage)	S.A.	France Isère Grenoble	30	15 PME	3 mois	03
36.	SODI- GENERAL	N	15	H	50	G	<b>C</b>	Conseil, Formation (emploi)	Succursale d'entreprise nationale	France Lyon Rhône	15	30/ 500 ETI	6 mois	04
37.	CATE- GENERAL	N	15	H	50	I	<b>C</b>	Industrie (mécanique)	Filiale Française de Multinationale	France Grenoble Isère	30	150/ +5000 GE	2 jours	04
38.	TESS- GENERAL	N	2	H	45	G	<b>?</b>	Industrie (alimentaire)	nc	France Grenoble Isère	30	150 PME	2 jours	04
39.	HEWL- GENERAL	N	10	H	50	I	<b>C</b>	Industrie (informatique)	Filiale Française de Multinationale	France Grenoble Isère	20	150/ +5000 GE	1 jour	04
40.	LORE- MARKETING (ETUDES)	N-2	10	F	40	G	<b>D</b>	Industrie (cosmétique)	Multinationale	France Paris	30	+5000 GE	1 jour	04
41.	CCIN- COMMUNICATION	N-1	10	H	50	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (entreprises)	Organisme Consulaire	France Grenoble Isère	30	50 PME	1 jour	04
42.	CITR- GENERAL	N	5	H	40	G	<b>D</b>	Commerce, Distribution (automobile)	Concession Régionale	France Côte Saint André Isère	30	15 PME	3 mois i.	04
43.	RHON- GENERAL	N	5	H	45	G	<b>C</b>	Association (entreprises)	Association	France Vienne Isère	5	3 TPE	3 jours	05

44.	INTER-GENERAL	N	20	H	55	A	<b>D</b>	Commerce, Distribution (sport)	Filiale Française de Multinationale	France Paris	30	+5000 GE	1 mois i.	05
45.	ROUV-GENERAL	N	10	H	45	A	<b>D</b>	Bâtiment, Travaux Publics	S.A.S.	France Lyon	30	15 PME	3 mois i.	05
46.	MONT-GENERAL	N	20	H	50	A	<b>D</b>	Bâtiment, Travaux Publics	S.A.S.	France Loire	30	15 PME	3 mois i.	06
47.	JCEL-GENERAL	N	3	H	30	G	<b>D</b>	Association (citoyenneté)	Association	France Lyon Rhône	50	50/500 ETI	6 mois i.	07
48.	COVE-GENERAL	N	2	F	35	G	<b>D/C</b>	Commerce, Distribution (groupement d'achat)	S.A.S.	France Lyon Rhône	2	5 TPE	2 mois i.	08
49.	META-PRODUCTION (ATELIER)	N-1	3	H	50	I	<b>D</b>	Industrie (mécanique)	nc	France Isère	10	100 PME	2 jours	09
50.	CASI-GENERAL (SECTEUR)	N-1	10	H	50	A	<b>D</b>	Commerce, Distribution (grande surface)	Succursale	France Tour du Pin Isère	10	200/+5000 GE	2 jours	09
51.	SNRR-COMMERCIAL	N-1	5	H	40	G	<b>C</b>	Industrie (mécanique)	nc	France Annecy Savoie	20	200 PME	2 jours	10
52.	QUAT-GENERAL	N	3	F	30	G	<b>D/C</b>	Industrie (cosmétique)	S.A.S.	France Provence	3	3 TPE	1 an i.	11
53.	ESCS-ADMINISTRATION	N-1	5	F	40	G	<b>D</b>	Conseil, Formation (école)	nc	France Saint-Etienne Loire	5	100 PME	6 mois i.	11

54.	LCAS- GENERAL	N	5	H	50	A	<b>D</b>	Conseil, Formation (publicité)	S.A.R.L.	France Lyon Rhône	3	5 TPE	6 mois i.	11
55.	ANFE- GENERAL	N	10	H	40	A	<b>D/C</b>	Association (médical)	Association	France Paris	50	500 ETI	1 an i.	12
56.	BOLLH- PRODUCTION (TECHNIQUE)	N-1	10	H	50	I	<b>D/C</b>	Industrie (mécanique)	Filiale Française de Multinationale	France Ravoire	30	150/ 3000 ETI	1 an i.	12
57.	ATTR- GENERAL	N	15	H	45	G	<b>D/C</b>	Commerce Distribution (e-commerce)	S.A.S.	France Couzon Aux Monts d'Or	15	30 PME	5 ans i.	13
58.	MATI- GENERAL	N	20	H	50	G	<b>D/C</b>	Immobilier (promoteur)	S.A.	France Lyon	20	5 TPE	10 ans i.	13
59.	NEOD- GENERAL	N	5	H	35	I	<b>C</b>	Conseil, Formation (nouvelles technologies)	S.A.S.	France Lyon	5	5 TPE	5 ans i.	14
60.	SCIE- GENERAL	N	20	H	50	A	<b>C</b>	Edition (presse, magazine)	S.A.S.	France Auxerre	20	25 PME	3 mois i.	15

**Figure A.5.1. Caractéristiques intégrées en nombre et pourcentage des organisations et dirigeants (n°1 à 60)**

		D	C	Indépendances des variables
<b>Taille des organisations :</b>				
1. PME : 30 = 50%	= 50%	<b>19,5</b>	<b>8,5</b>	Les routines défensives (D) et les raisonnements constructifs (C) sont indépendants de la taille de l'organisation, de la fonction, du niveau hiérarchique ou de la formation des dirigeants. Il n'y a pas de corrélation significative entre les variables routines défensives ou raisonnements constructifs et les autres variables. La proportion de routines défensives et de raisonnements constructifs est similaire à la moyenne, pour chaque variable dont le nombre d'éléments est suffisant (environ supérieur à 30) pour réaliser une comparaison valide.
2. TPE : 13 = 21,66%	= 22%			
3. GE : 10 = 16,66%	= 17%			
4. ETI : 7 = 11,66%	= 12%			
<b>Secteur d'activité des organisations :</b>				
1. Industrie : 20 = 33,33%	= 33%			
2. Conseil, Formation : 15 = 25%	= 25%			
3. Commerce, Distribution : 13 = 21,66%	= 22%			
4. Association : 6 = 10%	= 10%			
5. Autres (Banque, Immobilier, BTP, Edition, Nettoyage) : 6 = 10%	= 10%			
<b>Fonction des dirigeants :</b>				
1. Direction Générale : 47 = 78,33%	= 78%	<b>26</b>	<b>17</b>	Rappel (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, terrain archives, p. 254) : les routines défensives et les raisonnements constructifs représentent respectivement environ deux tiers et un tiers du nombre total de prises de parole de soixante dirigeants en situation de travail (58 prises de parole de 60 dirigeants, car 2 n'ont pu être classées).
2. Marketing, Commercial, Communication : 7 = 11,66%	= 12%			
3. Production, Technique : 3 = 5%	= 5%			
4. Logistique, Expédition : 2 = 3,33%	= 3%			
5. Sécurité, Administration : 2 = 3,33%	= 3%			
<b>Niveau hiérarchique des dirigeants :</b>				
1. N : 43 = 71,66%	= 73%	<b>24</b>	<b>17</b>	Ce résultat du Terrain Archives – l'indépendance des variables – confirme l'idée d'Argyris et Schön (cf. résultats, hypothèses explicatives, sous-esprit de contradiction, compréhension psychosociologique, routines défensives et effets pervers fondamentaux, auteurs principaux, p. 228).
2. N-1 : 13 = 21,66%	= 22%			
3. N-2 : 4 = 6,66%	= 5%			
<b>Formation des dirigeants</b>				
1. Gestion : 27 = 45%	= 45%	<b>16</b>	<b>9</b>	
2. Autodidacte : 21 = 35%	= 35%			
3. Ingénieur : 12 = 20%	= 20%			

**A.5.2. Terrain Interventions :**  
**Caractéristiques des organisations et dirigeants,**  
**Guides d'entretien renseignés (X et Y)**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, terrain de recherche, réalisation de notre terrain interventions, p. 129).

**Caractéristiques de l'organisation et du dirigeant X**

Date d'intervention : 4 juin 2014  
Code Entreprise : ACCE (4 premières lettres de la raison sociale)  
Activité : vente et installation de portes industrielles  
Statut : SARL  
Lieu : Rhône  
Ancienneté : 10 ans env.  
Effectif : 15 pers. env.  
Durée Intervention : 1 journée  
Dirigeant : Mr O.  
Fonction : Directeur, Gérant  
Age : 50 ans env.  
Niveau hiérarchique : N  
Ancienneté : 10 ans env.  
Effectif Dirigé : 15 pers. env.  
Rencontre : Le dirigeant a été mis en relation avec le chercheur par un confrère.

---

## Guide d'entretien renseigné de l'organisation et du dirigeant X

### 1ÈRE PHASE : PENDANT LA JOURNÉE

#### 1. RECHERCHE 'SIMPLE' DE MEILLEURES SOLUTIONS À VOIX HAUTE

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi] :

Le matin, dans le bureau du dirigeant, autour d'une petite table de réunion, devant un ordinateur, le dirigeant a dialogué avec un consultant en informatique pendant environ 2 heures (de 9H15 à 11H15) au sujet de : bases de données, relations clients, conception de devis, édition de facture, prospection commerciale par téléphone et e-mailing, automatisation et facilitation des tâches, ERP, SAP... Le chercheur s'est à nouveau présenté puis a observé et écouté jusqu'à son intervention à 11H15.

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé spontanément de chercher une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« Oui »

Noter l'heure exacte de début et de fin d'intervention :

11H15 – 11H30.

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

« 1H30 »

Chercheur : vous semblez avoir pris la décision de [proposer un résumé de la décision] :  
« ... » C'est bien cela ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la décision qui a été prise] :

« Pendant environ 1H30 vous (dirigeant) avez semblé donner des consignes d'amélioration d'un outil informatique dont vous (le consultant) avez pris note. Mais ensuite pendant une trentaine de minutes, vous (dirigeant) avez semblé questionner le consultant pour finalement prendre la décision suivante : »

DÉCISION 1 initiale (plan A) :

« Demander l'avis d'autres consultants plus expérimentés en vue de changer un outil informatique. »

Comment qualifiez-vous cette décision ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

« Logique, car je n'ai pas les tenants et les aboutissants. »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Bonne... C'est urgent d'attendre... J'ai besoin d'une vision plus claire. »

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre 5 minutes supplémentaires [10 maximum en réalité] pour chercher une meilleure solution en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

« Oui »

Chercheur : Posez-vous les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrais-je avoir ? Qu'est-ce que je pourrais faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ?

Dirigeant :

« OK »

Chercheur : À présent, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à ces questions : Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix. [Pendant les 5 minutes : Le chercheur prend des notes exhaustives ou à défaut note des phrases qu'il estime clés. Le chercheur peut : répéter les consignes si besoin ; répéter les mots exprimés pour relancer (sans les reformuler) ; dire « que voulez-vous dire par... ? » (en cas d'incompréhension) ; laisser les silences (jusqu'à 30 secondes). Le chercheur doit répéter les consignes et dire « essayez encore... cela doit durer 5 minutes » si le dirigeant souhaite arrêter avant le terme en disant par exemple « je ne vois rien de mieux à faire ».]

Dirigeant :

« La première idée qui me vient à l'esprit c'est de ne rien changer. On sait ce que l'on a mais on ne sait pas ce que l'on va avoir si l'on change [une partie de l'outil informatique]. Ça me fait réfléchir à une remise en cause du logiciel 4D. J'ai besoin de plus de lien avec mes fichiers clients Excel et la base de données 4 D. À terme j'aimerais bien que mes commerciaux aient des tablettes, des outils nomades, mis à jour en temps réels. C'est vers

cela que je voudrai tendre. En l'état le travail humain est trop lourd. Est-ce qu'il faut que je change maintenant, mais dans quelle mesure ou est-ce qu'il faut que j'attende encore, je ne sais pas ? De toute façon je vais intégrer aussi mon responsable informatique [à temps partagé] dans ma réflexion. Ca va se faire en plus de l'avis que je demande aux consultants plus expérimentés [supérieurs hiérarchiques du consultant informatique présent]. Mais je pense de toute façon qu'il va falloir changer au moins une partie de l'outil informatique. »

Pendant les 5 minutes, le chercheur a du relancer deux fois le dirigeant en disant : « Mais que pourriez-vous faire d'autre ? » car le dirigeant semblait (impression, ressenti, intuition du chercheur : 'neutre' ou 'orienté' par ses aprioris ?) justifier sa décision ou reprendre des éléments du problème au lieu de chercher d'autres solutions.

HITI : Les dirigeants cherchent à justifier leurs décisions ou à répéter des éléments du problème au lieu de chercher d'autres solutions lorsqu'ils s'octroient du temps supplémentaire pour essayer d'optimiser leurs décisions.

Au terme des 5 minutes, le chercheur interrompt le dirigeant en disant : « Les 5 minutes sont écoulées... »

Chercheur (au consultant informatique) :

« Pouvez-vous me dire pourquoi vous n'êtes pas intervenu pendant cette réflexion du dirigeant ? »

Consultant Informatique :

« Je ne pensais pas que je devais intervenir et puis de toute façon je n'avais pas d'autres idées. »

Chercheur (au Dirigeant) [Après le départ du consultant informatique] :

« Pourquoi ne pas lui avoir demandé d'intervenir ? »

Dirigeant :

« En fait, j'ai récemment recadré le consultant informatique car il proposait des idées qui ne répondait pas assez vite à mes besoins. C'était trop abstrait. Donc je pense que ça l'a un peu freiné pour intervenir... »

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises (décision alternative, plan voulu A+)] :  
cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

DÉCISION 1 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Moins bonne » :

« Ne pas demander d'avis à d'autres consultants et ne rien changer. »

Dirigeant :

« Je reste sur le même avis. Ne rien changer, ne rien faire, je pense que ce ne serait pas la bonne solution. Se contenter de l'avis du consultant [moins expérimenté] non plus. Il vaut mieux demander l'avis à d'autres consultants plus expérimentés. Mais je crois qu'il faudra changer d'outil informatique de toute façon. »

## 2. RECHERCHE DE 'MEILLEURES' SOLUTIONS AVEC RECHERCHE DE 'CAUSES RACINES'

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi] :

Dans une salle de réunion, puis au restaurant, le dirigeant dialogue avec un commercial de l'un de ses fournisseurs habituels de portes industrielles, la société DYNA [Code à 4 lettres de l'entreprise fournisseur], pendant environ 2H30 heures (de 11H45 à 14H15) au sujet de : volume et prévision des ventes, comparaison avec la concurrence, conflit car un collaborateur du commercial aurait volé un marché à la société ACCE, possibilité d'arrêter la collaboration, tests de nouvelles portes de nouveaux fournisseurs, politique nationale, avenir de la France, avenir de l'entreprise, ras le bol du dirigeant, opération promotionnelle, développement de nouveaux produits. Le chercheur s'est à nouveau présenté puis a observé et écouté jusqu'à son intervention à 14H15 (après le départ du commercial). Nb : Le dirigeant avait préalablement demandé au chercheur de ne pas intervenir en présence du commercial en raison du conflit en cours.

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« Oui »

Noter l'heure exacte de début et de fin d'intervention du Chercheur :

14H15 – 14H40

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

« 2H30 avec le commercial de votre fournisseur. »

Vous semblez avoir pris les décisions de [proposer un résumé des décisions] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple des décisions qui ont été prises] :

DÉCISION 2 initiale (plan A) :

« Envoyer un emailing aux prospects et clients de ACCE qui fait la promotion d'un produit du fournisseur DYNA dès que le commercial rencontré aura envoyé de nouveaux argumentaires et éléments visuels à insérer dans l'e-mailing. »

Comment qualifiez-vous cette décision ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

« Obligatoire. »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Convenable. J'ai besoin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise, et ce fournisseur me donne la possibilité de le faire. Maintenant je ne veux pas être trop lié à ce fournisseur. Je veux me laisser aussi la possibilité de changer de direction. Je n'ai pas tous les indicateurs. Il me reste plein de choix. »

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour chercher une meilleure solution en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

« Oui »

Chercheur : Je vous propose tout d'abord de prendre 5 minutes pour chercher la ou les causes racines, la ou les raisons premières concernant le(s) problème(s) au(x)quel(s) vous avez été confrontés, et pour lesquels vous avez pris des décisions.

Dirigeant :

« Ok. »

Chercheur : De la même manière que précédemment, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à cette question : « Quelles sont les causes racines du problème ? Quelles sont les raisons premières des difficultés ? » Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix. [Si le dirigeant semble parler d'autres choses que de 'causes', ou semble rester à un niveau superficiel de 'cause', lui rappeler : « cherchez les causes racines »].

Dirigeant :

« Le nombre de portes DYNA vendues est en forte baisse. Ils voudraient refaire parler d'eux. Mais les arguments qu'ils proposent ne sont pas suffisants pour accrocher les clients par écrit. Il faut rencontrer les clients pour leur expliquer les avantages et les inconvénients. Il faut qu'ils trouvent quelque chose qui parle plus au client. Quelque chose qui montre que tu vas gagner en achetant leurs portes. Le commercial a pris ses fonctions récemment. Il veut redynamiser le secteur Sud dont il est responsable. Mais il s'aperçoit qu'il n'a plus que deux partenaires, dont un, moi qui est en conflit parce que son collègue commercial dans le nord me pique des marchés, en vendant des portes en direct à mes clients. Ce commercial du Nord a changé sa façon de travailler. Au lieu de faire du pilotage de partenaires, il crée une rupture en court-circuitant les partenaires. Tout ça pour faire du chiffre rapide. Parce que DYNA n'est plus en phase avec le marché qui change. Les budgets des clients sont plus faibles aujourd'hui... »

Chercheur : « Les 5 minutes sont écoulées... ». Maintenant, compte tenu de votre recherche des 'causes racines' du ou des problèmes, posez-vous à nouveau les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrais-je avoir ? Qu'est-ce que je pourrais faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ? Énoncez toujours les réponses qui vous viennent à l'esprit à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Dirigeant :

« Nommer un responsable ou commercial produit dans l'entreprise. Cela pourrait être une solution. Il pourrait faire des démonstrations de produits DYNA. Mais le problème ça s'appelle 'pognon'. Il faut un temps de formation et de travail important. Il faut trouver la bonne personne. Encore faut-il que DYNA soit capable de suivre. Je pourrai aussi avoir recours à une société de prospection externalisée pourquoi pas ? Je pourrai utiliser le réseau d'autres revendeurs dans des secteurs différents. Je n'ai peut-être pas pensé à d'autres cibles que je pourrai attaquer. Je pourrai aussi voir ce que me proposent d'autres constructeurs de portes. »

Remarque : Le dirigeant semble (d'après l'énoncé factuel de plusieurs nouvelles solutions retranscrites supra) avoir cherché et trouvé d'autres solutions après avoir cherché les causes racines. Mais le dirigeant semble (impression, ressenti, intuition du chercheur) davantage s'être remémoré des solutions auxquelles il avait déjà pensé, que d'avoir cherché de nouvelles solutions auxquelles il n'avait pas pensé.

HITI : Les dirigeants tendent à reproduire plutôt qu'à produire de nouvelles solutions.

Au terme de 5 minutes, le chercheur intervient...

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises] :

cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

DÉCISION 2 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Moins bonne. »

« Recruter ou sélectionner et former un commercial produit. »

Dirigeant :

« L'emailing pourrait être utilisé en amont ou en aval du commercial en complément d'info. Il faut que je recrute ou nomme quelqu'un en interne. Pourquoi telle personne plutôt qu'une autre ? Ça risque de générer des tensions. Et puis c'est un billet de 60000 Euros minimum par an à sortir en salaire chargé. C'est les frais d'un jeune avec voiture et téléphone. Ou bien je pourrai lui filer un listing et lui dire : "tu manges si tu vends". Il faudrait une formation minimum de quatre semaines. C'est une grosse préparation. »

### 3. RECHERCHE DE 'MEILLEURES' SOLUTIONS AVEC RECHERCHE DE RÊVES MERVEILLEUX (OBJECTIF IDÉAL)

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi] :

Dans le bureau du dirigeant, le dirigeant se confie spontanément au chercheur pendant environ 15 minutes au sujet de : ras le bol, envie de tout arrêter, mauvaise ambiance dans l'entreprise, potentiel de certains employés, autres employés qui ne jouent pas le jeu, résultats médiocres de l'entreprise,... Le chercheur écoute, observe et prend des notes...

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« Oui »

Noter l'heure exacte de début et de fin de l'intervention du chercheur :

15H30-15H45.

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] : « 15 minutes ».

Vous semblez avoir pris la décision de [proposer un résumé de la décision] : « ... » Vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la décision qui a été prise] :

DÉCISION 3 initiale (plan A) :

« En premier, m'associer avec un ami qui s'occupera de la gestion administrative et humaine alors que moi je m'occuperai du commercial. En second, vendre l'entreprise. En troisième, racheter une autre entreprise pour travailler en nombre plus réduit avec mon épouse. »

Comment qualifiez-vous cette décision ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

« Vitale. »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Correcte. C'est très difficile de dire qu'une décision est idéale avant que des choses soient mises en place et que l'on voit des résultats. C'est après que l'on sait qu'une décision est idéale. Le fait de m'associer comporte certaines zones d'ombre. C'est comme quand on se marie, la mariée a l'air belle mais faut voir ce qu'il en est après. »

HITI : Les dirigeants prennent des décisions progressives qui ne les engagent pas trop : ils essaient et voient, ils prennent des micro-décisions, ils font des micro-actions, ils lancent des ballons d'essai.

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour chercher une meilleure solution en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

« Oui »

Chercheur : Je vous propose tout d'abord de prendre 5 minutes pour chercher le ou les rêves merveilleux que vous aimeriez idéalement réaliser concernant le(s) problème(s) au(x)quel(s) vous avez été / êtes confrontés, et pour lesquels vous avez pris des décisions. Si vous aviez une baguette magique, si vous pouviez formuler un vœu extraordinaire, qu'aimeriez-vous obtenir ?

De la même manière que précédemment, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à cette question : Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

« J'en ai plein la casquette. J'ai envie de gagner au loto et de me barrer. Disparaître de la circulation. Prendre le temps de me balader. J'ai l'impression de ne plus vivre. Être en bonne santé. Accorder plus d'importance à ma famille. Je voudrai pouvoir me dire que je suis à la retraite pour profiter de la vie. J'adore jouer de la guitare et je n'en joue plus. Je ne souhaite pas rouler en Porsche. Je laisse de côté les hôtels 15 étoiles. Je n'aime pas spécialement le luxe. Prendre le temps de vivre ma vie simplement. »

Chercheur : [Au terme des 5 minutes, le chercheur interrompt le dirigeant en disant : ]  
« Les 5 minutes sont écoulées... ». Maintenant, compte tenu de votre recherche des rêves merveilleux que vous aimeriez idéalement réaliser, posez-vous à nouveau les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrait-on avoir ? Qu'est-ce que l'on pourrait faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ? Énoncez toujours les réponses qui vous viennent à l'esprit à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Le dirigeant :

Il répète les questions et enchaîne...

« Alors moi au sein de l'entreprise... Il faudrait que je perde une partie de mon identité profonde. Il faudrait que j'exprime le côté méchant du manager, que je me transforme en quelqu'un de méchant. Ce ne sera pas bien pour moi mais ce serait bien pour l'entreprise. On travaille tous pour la même raison pourtant. Les gens devraient se sentir plus impliqués quand même. Ou alors il faut changer les gens dans l'entreprise. Mettre en place un plan de formation pour tout le monde. Pousser les gens à changer. J'ai l'impression d'être à la fin d'un cycle au niveau de l'organisation et des personnes dans l'entreprise. Je sens vraiment que je suis en phase de mutation. »

Au terme de 5 minutes, le chercheur intervient...

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises] :

cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

DÉCISION 3 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Moins bonne. »

« Devenir un manager méchant. Former les gens pour les faire changer. Jouer au loto. »

Dirigeant :

« M'associer avec un ami me semble être la meilleure décision. Il ferait ce que je n'aime pas faire et inversement. Revenir bosser à deux avec mon épouse ça semble peu probable. Ce ne serait pas facile que je traverse à nouveau la France de long en large comme commercial comme je l'ai fait dans le passé. Former mon personnel pour qu'il change pourquo pas mais il faudrait qu'il soit d'accord. »

## 2<sup>ÈME</sup> PHASE : EN FIN DE LA JOURNÉE

### 4. RECHERCHE DES COÛTS ET PROFITS CACHÉS A PARTIR DES DÉCISIONS PRISES DANS LA JOURNÉE

Chercheur : Au cours de la journée, je suis intervenu à plusieurs reprises pour vous proposer de trouver de meilleures solutions. Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour mieux quantifier les coûts et profits, directs ou indirects, visibles ou cachés, que vous avez déjà vu ou que vous n'auriez pas encore vu, pour chacune des solutions trouvées (décisions prises) au cours de la journée. [10-15 minutes maximum pour chaque 'paire de décisions' : décision initiale versus décision alternative.]

Dirigeant :

« OK. »

#### - CONCERNANT LES DÉCISIONS N°1

DÉCISION 1 initiale (plan 'A') jugée :

« Meilleure. »

« Demander l'avis d'autres consultants plus expérimentés en vue de changer un outil informatique. »

Comparée à :

DÉCISION 1 alternative (plan espéré 'A+' après une recherche simple de meilleure solution) jugée :

« Moins bonne. »

« Ne pas demander d'avis à d'autres consultants et ne rien changer. »

Question : Quels sont les profits et coûts directs ou indirects, à court ou long terme, que vous avez vu ou que vous n'avez pas encore vu, si vous prenez en compte les critères 'génériques' suivants [répéter la question si hésitation du dirigeant] :

Remarque valable pour toutes les recherches de coûts cachés des décisions (même si nous ne rappelons cette remarque à chaque fois) :

Nous prenons en compte quatre 'critères génériques', indicateurs, sources de gains, pertes ou manques à gagner qui peuvent s'impacter mutuellement, directement ou indirectement, à court ou long terme, de manière visible ou cachée :

- . le BIEN-ÊTRE / MAL-ÊTRE du personnel,
- . la QUALITÉ / SOUS-QUALITÉ des produits ou services,
- . la PRODUCTIVITÉ / SOUS-PRODUCTIVITÉ,
- . les PRODUITS-CHARGES.

Le critère 'générique' ÉCOLOGIE-POLLUTION n'a pas été pris en compte en raison du temps alloué à cette recherche.

Les critères 'génériques' comprennent des critères 'spécifiques'. Liste non-exhaustive de critères 'spécifiques' qui peuvent être sources de pertes ou manques à gagner : manque d'énergie physique / psychologique du personnel, insatisfaction du personnel, stress, fatigue, conflit, mauvaise ambiance, démotivation du personnel, non-implication du personnel, manque de confiance, incertitude, doute, incapacité à travailler, négligences, vols, insécurité ou risque au travail, absentéisme, accidents, rotation du personnel, remplacements, suppléances, non-conformité des produits / services demandées, travail à refaire / corriger / non fait, surconsommation de matériels ou d'énergies, quantité, toxicité, 'recyclabilité' de déchets report ou annulation de productions / livraisons / commandes, insatisfaction clients, mauvaise image de marque, perte de clientèles, baisse des ventes, non-innovation, absence de conquête de nouveaux marchés, diminution de la trésorerie, diminution du chiffre d'affaires, diminution des marges, incapacité à lever des fonds, incapacité de revente de la marque, du fonds de commerce ou de l'entreprise...

Ces critères 'spécifiques' peuvent être donnés à titre indicatif au dirigeant pendant l'entretien lorsqu'il semble avoir des difficultés à quantifier les coûts et profits de ses décisions.

. BIEN-ÊTRE :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = bien-être minimum (impact négatif de la décision)

10 = bien-être maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 8 (+3 points). »

. Décision alternative :

« 3 (-2 points). »

Commentaires du Dirigeant :

« Si je ne fais rien au niveau informatique, les gens vont se plaindre. Il n'y aura rien de bien grave en réalité. Mais il y en a un qui va dire : "Et voilà, encore un problème avec la base données, ça ne marche toujours pas". Et à partir de là ça risque de s'envenimer. Un autre va répondre "Oui de toute façon rien ne marche dans cette entreprise". Ca ne serait pas bon pour l'ambiance et le moral de ne rien changer. Déjà que cela ne va pas bien fort. Comme ça [en changeant d'outils] je montre que je prends en compte leurs problèmes... »

. QUALITÉ :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = qualité minimum (impact négatif de la décision)

10 = qualité maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :...

. Décision alternative :...

Commentaire du dirigeant :

« Je ne sais pas. Je vois davantage les choses en termes de productivité en fait. »

## . PRODUCTIVITÉ :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = productivité minimum (impact négatif de la décision)

10 = productivité maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 6 (+1 point) ; gain, économie de + 20,000 €. »

. Décision alternative :

« 3 (-2 points). »

Commentaires du Dirigeant :

« Difficile quand même d'estimer précisément le gain de temps. Combien d'heures travaillées dans le bilan ? En marge brute d'exploitation ? Ca va plus loin qu'une simple vision... Tout cumulé, je pense que l'on va gagner environ 20,000€ par an. Je pourrai supprimer un demi-poste ou le récupérer pour améliorer le chiffre d'affaires... ».

## . CHARGES / PRODUITS :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = produits minimum / charges maximum (impact négatif de la décision)

10 = produits maximum / charges minimum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« perte, charge de - 5000 € (coût de l'outil informatique). »

. Décision alternative :

« gain, économie de + 5000 € (non dépensés). »

Commentaires du Dirigeant :

« Difficile de dire combien cela va me rapporter en termes de chiffre d'affaires dans les deux cas. »

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°1, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu 'A+') « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan A) ?

Dirigeant :

Décision initiale :

« Meilleure »

Décision Alternative :

« Moins bonne. »

L'évaluation des décisions N°1 par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :  
Inchangée.

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions N°1 :

En accord.

Remarque : Même avec l'aide du chercheur, le dirigeant ne semble pas calculer les coûts cachés de ses décisions. Le dirigeant semble calculer les coûts visibles habituels. Mais même si le dirigeant avait calculé précisément les coûts cachés, il semble que la décision alternative aurait été également jugée « moins bonne » par le dirigeant et le chercheur.

HITI : Les dirigeants ont intérêt à consacrer plus de 20% de temps supplémentaire (par rapport au temps initial de prise de décision) pour calculer les coûts cachés de leurs décisions en suivant la démarche de l'ISEOR et notamment en utilisant le tableau ou modèle général de calcul des coûts cachés (Savall, 2010, p.127). Autre Hypothèse : l'ISEOR devrait concevoir un document plus simple et rapide de calcul des coûts cachés.

- CONCERNANT LES DÉCISIONS N°2 :

DÉCISION 2 initiale (plan 'A') jugée :

« Meilleure. »

« Envoyer un emailing aux prospects et clients d'ACCE qui fait la promotion d'un produit du fournisseur DYNA dès que le commercial rencontré aura envoyé de nouveaux argumentaires et éléments visuels à insérer dans l'e-mailing. »

Comparée à :

DÉCISION 2 alternative (plan voulu 'A+') jugée :

« Moins bonne. »

« Recruter ou sélectionner et former un commercial produit. »

---

. BIEN-ÊTRE :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5. Cela ne changera rien. »

. Décision alternative :

« 3 (-2 points). »

Commentaire du Dirigeant :

« Recruter ou sélectionner et former un commercial, ça va aussi augmenter mon stress en plus des histoires que cela peut faire au sein de la boîte : Pourquoi il a choisi lui plutôt que moi ? ».

. QUALITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5 »

. Décision alternative :

« 5 »

Commentaire du dirigeant :

« L'un ou l'autre ce sera neutre. »

. PRODUCTIVITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5. Ce sera neutre car je garde la formule actuelle en quelque sorte. »

. Décision alternative :

« Perte de - 15 jours de travail environ. »

Commentaire du Dirigeant :

« Ca va me prendre pas mal de temps de sélectionner et surtout former la personne. »

. CHARGES / PRODUITS :

Dirigeant :

. Décision initiale :

Pas de réponse donnée

. Décision alternative :

« Perte certaine de - 60,000 €. Gain hypothétique de 300,000 € de Chiffre d’Affaires ».

Commentaire du Dirigeant :

« Avec un commercial de plus sur le terrain, je pourrai avoir des objectifs de vente plus poussés.»

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°2, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu A+) « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan ‘A’) ?

Dirigeant :

Décision initiale :

« Meilleure. »

Décision alternative :

« Moins bonne. »

« Le stress que ça va me générer est trop important pour vraiment envisager un commercial de plus. »

L’évaluation des décisions N°2 par le dirigeant avant versus après la recherche d’une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :  
Inchangée.

Le chercheur est en accord / désaccord avec l’évaluation des décisions N°2 :  
En accord.

Remarque (idem DÉCISIONS N°1) : Même avec l’aide du chercheur (limité par le temps), le dirigeant semble très peu essayer de calculer les coûts cachés de ses décisions. Le dirigeant semble se contenter de calculer les coûts visibles habituels. Mais même si le dirigeant avait calculé précisément les coûts cachés de ses décisions, il semble que la décision alternative aurait été toujours jugée « moins bonne » par le dirigeant et le chercheur.

HITI : Les dirigeants n’ont pas intérêt à essayer d’optimiser davantage leurs décisions satisfaisantes, car lorsqu’ils essayent, ils ne trouvent pas mieux.

HITI: Les dirigeants ont intérêt à consacrer plus de 20% de temps supplémentaire pour essayer d'optimiser leurs décisions, en utilisant les mêmes stratégies de décision ou d'autres stratégies de décision comme par exemple l'intelligence artificielle (vs. l'intelligence humaine).

HITI : Les dirigeants ont intérêt à consacrer plus de 20% de temps supplémentaire (par rapport au temps initial de prise de décision) pour calculer les coûts cachés de leurs décisions.

- CONCERNANT LES DÉCISIONS N°3 :

DÉCISION 3 initiale (plan 'A') jugée :

« Meilleure. »

« M'associer avec un ami qui s'occupera de la gestion administrative et humaine alors que moi je m'occuperai du commercial. Vendre l'entreprise. Racheter une autre entreprise pour travailler en nombre plus réduit avec mon épouse. »

NB : Si plusieurs décisions sont apparemment possibles mais incompatibles entre elles, commencer par faire choisir au dirigeant la décision qui semble 'meilleure', en disant par exemple : « Parmi toutes les décisions envisagées, si vous ne deviez en choisir qu'une seule, il s'agirait de laquelle :

Dirigeant :

« M'associer avec un ami qui s'occupera de la gestion administrative et humaine alors que moi je m'occuperai du commercial. »

Comparée à :

DÉCISION 3 alternative (voulu plan A+) jugée

« Moins bonne. »

« Devenir un manager méchant. Former les gens pour les faire changer. Jouer au loto. »

. BIEN-ÊTRE :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 3 (-2 points de bien-être) mais à long terme il y aurait une sorte de prime d'intéressement... »

. Décision alternative :

« 3 (-2 points de bien-être) mais à long terme je pense que les résultats seraient moins bons que la décision initiale. »

Commentaires du Dirigeant :

Pas de commentaire

. QUALITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 8 (+3 points) »

. Décision alternative :

« 6 (+1 point) »

Commentaire du dirigeant :

Pas de commentaire

. PRODUCTIVITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 9 (+4 points de productivité) »

. Décision alternative :

« 7 (+2 points de productivité) »

Commentaires du Dirigeant :

Pas de commentaire

. CHARGES / PRODUITS

Dirigeant :

. Décision initiale :

« perte de 80,000 € (rémunération de l'associé) mais avec un fort potentiel au niveau du chiffre d'affaires dégagé en plus »

. Décision alternative :

« perte de 500€ par jour et par personne de formation, donc environ 10,000 € au total des formations, sans compter les journées de travail perdues qui feraient donc diminuer la productivité ».

Commentaires du Dirigeant :

« Je pense que si je formais mon personnel et que ça ne marchait pas je me dirais : "j'en étais sûr".»

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°3, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu A+) « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan A) ?

Dirigeant :

Décision initiale Plan A :

« Meilleure. »

Décision alternative (Plan voulu A+) :

« Moins bonne. »

L'évaluation des décisions N°3 par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :  
Inchangée

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions N°3 :

En accord

### 3<sup>ÈME</sup> PHASE : 15 DERNIÈRES MINUTES (DÉBRIEFING)

Chercheur : Je vous ai accompagné tout au long de la journée. Je suis intervenu à certains moments pour vous proposer de trouver de meilleures solutions et à la fin pour mieux les évaluer. Mon intervention vous a pris environ 1H30 de votre temps.

Au final vous avez jugé les solutions « moins bonne / équivalente / meilleure » :

« Moins bonnes. »

Qu'avez-vous pensé de cette expérience ?

Est-ce que cette expérience vous a apporté quelque chose ?

Merci de répondre franchement sans aucune complaisance.

Dirigeant :

« Globalement mes décisions sont longuement réfléchies donc ça ne m'étonne pas de ne pas avoir trouvé mieux [en consacrant du temps supplémentaire, ndr]. J'avais une certitude concernant les aspects organisationnels, l'informatique, l'emailing. Sur cette partie ça n'a rien changé. Sur la partie avenir de l'entreprise, association avec un collègue, à savoir si je me casse ou si je fais autre chose. Je ne sais pas. Je ne m'amuse plus. C'est une partie émotionnelle. Il y a de l'humain en jeu. C'est très compliqué. Former les gens. Si je le fais et que ça marche je me dirai : "pourquoi je ne l'ai pas fait avant". Et si ça ne marche pas je me dirai "je savais que ça ne servirait à rien"... L'expérience n'est pas négative. Elle n'est pas neutre non plus. Donc elle est positive. Mais j'ai du mal à dire en quoi c'est positif... C'est peut-être parce que je suis plus sûr de moi après avoir cherché de meilleures solutions... Je ne sais pas vraiment...

HITI : L'expérience est positive car le dirigeant est en principe plus sûr de lui après avoir cherché à optimiser sa décision initiale.

HITI : Quand cela devient difficile de calculer des coûts cachés, le dirigeant prend souvent la décision qui lui fait le plus plaisir, plutôt que chercher à mieux calculer les impacts de ses choix.

HITI : Le 'satisfactum' équivaut à l'optimum : quand un dirigeant a trouvé une décision acceptable, s'il en cherche une meilleure, il ne la trouvera probablement pas.

HITI : Une fois que la décision est prise, il est difficile d'en trouver une meilleure. Car le cerveau ramène sans cesse le dirigeant aux alternatives déjà évoquées. Revenir sur une décision jugée satisfaisante, entraîne généralement une post rationalisation : le dirigeant ne cherche pas vraiment mieux.

---

### Caractéristiques de l'organisation et du dirigeant Y

Date :	4 juillet 2014
Entreprise :	OMSV
Activité :	Conseil, Formation, Organisation des sports de la commune
Statut :	Association
Lieu :	Rhône
Ancienneté :	50 ans environ
Effectif :	4 salariés + 50 bénévoles et membres du conseil d'administration + 7000 adhérents
Durée Intervention :	1 journée
Code :	OMSV
Dirigeant :	Mr P.
Fonction :	Président
Age :	55 environ
Niveau hiérarchique :	N
Effectif Dirigé :	4 salariés (directement) + 50 bénévoles (indirectement)
Ancienneté :	5 ans
Rencontre :	Le dirigeant a été rencontré lors d'une soirée organisée par un réseau de dirigeants et consultants. Il est également dirigeant d'une SSII qui compte plusieurs centaines de consultants intérimaires.

## Guide d'entretien renseigné de l'organisation et du dirigeant Y

### 1ÈRE PHASE : PENDANT LA JOURNÉE

#### 1. RECHERCHE 'SIMPLE' DE MEILLEURES SOLUTIONS À VOIX HAUTE

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi] :

Réunion d'environ 1 heure dans l'une des salles de l'Office Municipal des Sports. Le dirigeant-commercial de la société ICIS (code fournisseur, 4 premières lettres de la raison sociale) propose pour la première fois au dirigeant et à l'une de ses collaboratrices, un service de marketing sportif et d'espace de communication sur un site web destiné aux clubs de sports.

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« Oui, Marc tu as quelques minutes comme prévue pour intervenir... »

Noter l'heure de début et de fin d'intervention :

9H30-9H45 environ

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

« 1H00 »

Chercheur : vous semblez avoir pris la décision de [proposer un résumé de la décision] :  
« ... » C'est bien cela ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la décision qui a été prise] :

DÉCISION 1 initiale (plan A) :

- « - Le fournisseur ICIS doit envoyer la structure de la base de données à l'OMSV.
- L'OMSV va parler d'ICIS à la mairie.
- L'OMSV va dire aux clubs de sport qu'ils vont apparaître sur le site internet d'ICIS sauf s'ils s'y opposent
- L'OMSV va inviter un représentant d'ICIS au conseil d'administration du mois de septembre »

NB : Le dirigeant semble un peu surpris de notre premier résumé des décisions qu'il a prises. Il reformule à plusieurs reprises. Il semble demander l'approbation des participants par des regards, signes de tête et de brèves interrogations comme : « Hein ?... N'est-ce pas... Nous sommes d'accord ?... ». Les participants acquiescent par des : « Oui. C'est ça... » et prennent des notes en même temps. Ils semblent également un peu surpris des décisions qu'ils ont pris. Le même phénomène semble se reproduire aux deux autres reprises de notre intervention de ce jour. »

HITI : Résumer les décisions prises augmente la conscience des engagements pris et la probabilité de mise en œuvre.

HITI : Dire « qui fait quoi quand » est une injonction-question clé

Comment qualifiez-vous cette décision ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

« C'est une décision facile à prendre. Les synergies [avec le fournisseur] sont évidentes. Le retour sur investissement va être rapide. »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, très satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Tout à fait convenable. C'est un outil [le service du fournisseur] qui permet de jouer gagnant-gagnant. »

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre 5 minutes supplémentaires [10 maximum en réalité] pour chercher de meilleures décisions en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

« OK »

Chercheur : Posez-vous les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrais-je avoir ? Qu'est-ce que je pourrais faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ?

Dirigeant [et participants] :

« OK »

Chercheur : À présent, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à ces questions : Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix. [Pendant les 5 minutes : Le chercheur prend des notes exhaustives ou à défaut note des phrases qu'il estime clés. Le chercheur peut : répéter les consignes ; répéter les mots exprimés pour relancer (sans les reformuler) ; dire « que voulez-vous dire par... ? » (en cas d'incompréhension) ; laisser les silences (jusqu'à 30 secondes). Le chercheur doit répéter les consignes et dire « essayez encore... cela doit durer 5 minutes » si le dirigeant souhaite arrêter avant le terme en disant par exemple « je ne vois rien de mieux à faire ».]

Dirigeant [et participants] :

« On pourrait en parler à Dana et à Laurent [membres de l'OMSV] aussi... Il faudrait réfléchir au transfert du jeune sportif dans le monde professionnel. Ils peuvent être de bons professionnels... Il faudrait aussi trouver des solutions pour faire déplacer les états-majors des grandes entreprises sponsors quand on organise un événement... Il vaudrait peut-être mieux demander la permission aux clubs de les faire apparaître sur le site web, plutôt que leur demander de s'opposer s'ils ne le veulent pas... L'OMSV prend un engagement de principe vis-à-vis du fournisseur mais il faut en parler à la mairie de la ville avant de faire quoi que ce soit... [Les participants semblent d'accord avec ces idées]. »

Au terme des 5 minutes, le chercheur interrompt le dirigeant [et les participants] en disant : « Les 5 minutes sont écoulées... »

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises (décision alternative, plan voulu A+)] :  
cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ? Que décidez-vous de faire ?

DÉCISION 1 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Meilleure »

- « - Parler du service à d'autres personnes ;
- Réfléchir à d'autres sujets (le transfert du jeune sportif dans le monde de l'entreprise, faire déplacer les dirigeants d'entreprises lors d'événements...) ;
- Parler du service à la mairie de la ville avant de faire quoi que ce soit ;
- Demander la permission aux clubs de sports de les faire apparaître sur le site web (plutôt que de ne pas les faire apparaître s'ils le demandent). »

Dirigeant :

« Nous avons trouvé des idées en plus. Rien de contradictoire. Il y a peut-être une idée qui modère l'une de nos décisions. On va ajouter ces idées aux autres. C'est l'ensemble qui est un peu meilleur... »

## 2. RECHERCHE DE 'MEILLEURES' SOLUTIONS AVEC RECHERCHE DE 'CAUSES RACINES'

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi (mots clés)] :  
Dans une des salles de réunion de l'OMSV, le Dirigeant et une collaboratrice réalisent un entretien annuel d'évaluation pendant 1 heure environ.

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« OK »

Noter l'heure de début et de fin d'intervention du Chercheur :  
12H-12H15 (environ 15 minutes)

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

« 1H00 »

Vous semblez avoir pris les décisions de [proposer un résumé des décisions] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple des décisions qui ont été prises] :

DÉCISION 2 initiale (plan A) :

- « - Faire un bilan de compétence (la collaboratrice) ;
- Être plus exigeant vis-à-vis de certains fournisseurs ;
- Avoir plus de contact entre le dirigeant et la collaboratrice. »

Comment qualifiez-vous ces décisions ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de ces décisions ?

Dirigeant :

« Avenir, transparence, sincérité, constructif, utile... »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous vos décisions : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Satisfaisante. »

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour chercher de meilleures décisions en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

*Ok*

Chercheur : Je vous propose tout d'abord de prendre 5 minutes pour chercher la ou les causes racines, la ou les raisons premières concernant le(s) problème(s) au(x)quel(s) vous avez été confrontés, et pour lesquels vous avez pris décisions.

Dirigeant :

« Ok. »

Chercheur : De la même manière que précédemment, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à cette question : « Quelles sont les causes racines du problème ? Quelles sont les raisons premières des difficultés ? » Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix. [Si le dirigeant semble parler d'autres choses que de 'causes', ou semble rester à un niveau superficiel de 'cause', lui rappeler : « cherchez les causes racines »].

Dirigeant :

« On mélange le monde bénévole et le monde professionnel dans une association comme la nôtre. On ne peut pas communiquer de la même manière. Le bénévole s'il en a marre il quitte la table et tu te retrouves le bec dans l'eau. La gestion du temps est difficile. Le salarié doit avoir un maximum d'autonomie. La question d'internaliser-externaliser... Avec le fournisseur avec qui on a eu des problèmes on n'avait pas la même maturité. Il y eu aussi de la malchance...

Chercheur : « Les 5 minutes sont écoulées... ». Maintenant, compte tenu de votre recherche des 'causes racines' du ou des problèmes, posez-vous à nouveau les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrais-je avoir ? Qu'est-ce que je pourrais faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ? Énoncez toujours les réponses qui vous viennent à l'esprit à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Dirigeant :

« Faire de la prise de références de clients. Faire une grille d'évaluation des fournisseurs. Un Ranking... Faire de la mise en concurrence. On a voulu faire confiance à ce fournisseur. On l'a fait de manière trop détendue. Il faut plus de contacts entre le manager et la collaboratrice. Plus de One to One. S'astreindre à ne pas s'essouffler. La collaboratrice ne doit pas avoir peur d'envoyer des sémaphores, des signaux d'alerte... »

Au terme de 5 minutes, le chercheur intervient...

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises] :

cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

DÉCISION 2 alternative (plan voulu A+) jugée :

- « - Ne pas faire les choses de manière trop détendue ;
- Ne pas avoir peur d'alerter le dirigeant quand il y a un problème ;
- Faire une grille d'évaluation des fournisseurs ;
- Demander des références clients ;
- Avoir plus de contacts individuels entre le dirigeant et la collaboratrice. »

Dirigeant :

Ça complète et précise les choses...

### 3. RECHERCHE DE 'MEILLEURES' SOLUTIONS AVEC RECHERCHE DE RÊVES MERVEILLEUX (OBJECTIF IDÉAL)

Éléments de Contexte [Indiquer Quand, Où, Qui fait Quoi, Au sujet de Quoi (mots clés)] : Dans l'une des salles de réunion de l'OMSV. Le dirigeant, deux salariés et deux bénévoles dialoguent pendant environ 1 heure tout en déjeunant pour approuver le budget prévisionnel annuel de l'association (près de 400,000 €) qui va être présenté à la Mairie.

Le dirigeant semble avoir pris une ou plusieurs décisions / choisi une ou plusieurs solutions (plan A), puis a décidé de passer à une autre activité ou un autre sujet (n'a pas décidé de chercher spontanément une meilleure solution éventuelle).

Chercheur : Puis-je intervenir un instant ?

Dirigeant :

« Ok »

Noter l'heure de début et de fin d'intervention du chercheur :

13H15-13H30 (15 minutes environ)

Chercheur : Vous avez (parlé) et réfléchi environ [durée] :

« 1H00 »

Vous semblez avoir pris la décision de [proposer un résumé de la décision] : « ... » Vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la décision qui a été prise] :

DÉCISION initiale (plan A) :

- « - Réfléchir au renouvellement du parc informatique ;
- Arrondir les subventions concernant la taxe municipale ;
- Réfléchir à faire faire des formations aux collaboratrices ;
- Créer une commission qui analyse l'offre des assurances et mutuelles pour les clubs ;
- Parler du budget à certaines personnes influentes avant d'en parler à Mme Le Maire. »

Comment qualifiez-vous cette décision ? Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit pour définir la qualité de cette décision ?

Dirigeant :

« Pertinente, Collégiale, En présence des salariés. »

Chercheur : Parmi les qualificatifs suivants quel est celui ou quels sont ceux qui qualifient mieux selon vous votre décision : « médiocre, passable, acceptable, correct, convenable, bonne, satisfaisante, excellente, idéale, parfaite ».

Dirigeant :

« Satisfaisante »

Chercheur : Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour chercher une meilleure solution en suivant mes consignes, si vous en êtes d'accord ?

Dirigeant :

« Ok »

Chercheur : Je vous propose tout d'abord de prendre 5 minutes pour chercher le ou les rêves merveilleux que vous aimeriez idéalement réaliser concernant le(s) problème(s) au(x)quel(s) vous avez été / êtes confrontés, et pour lesquels vous avez pris des décisions. Si vous aviez une baguette magique, si vous pouviez formuler un vœu extraordinaire, qu'aimeriez-vous obtenir ?

De la même manière que précédemment, pendant les 5 prochaines minutes, pour répondre à cette question : Énoncez toutes les pensées qui vous viennent à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Le dirigeant et les participants à la réunion :

« Avoir des TV écrans plats. Que l'OMSV soit le lieu de vie de tous les sportifs. Avoir un autre financement pour créer une structure de conseil qui ne soit pas limitée, qui soit plus développée. Pour augmenter le public concerné. Créer plus de trafic. On a un bel outil qui existe dans peu de commune. Un endroit où je peux demander de l'aide gratuitement. Je voudrai que tout le monde puisse en profiter. En terme de structure, de bâti, avoir des bureaux plus récents. Avoir plus de bureaux où les clubs viendraient, autant en tant qu'acteurs que bénévoles. Une auberge espagnole en quelque sorte où j'y trouve ce que j'y apporte. En fait c'est une maison des associations que l'on veut. Cela aurait été possible si tout n'avait pas été parcellisé car certains élus veulent avoir leur pré carré. Cela a réduit le dynamisme global. Il faudrait une autre volonté municipale... ».

Chercheur : [Au terme des 5 minutes, le chercheur interrompt le dirigeant en disant : ]  
 « Les 5 minutes sont écoulées... ». Maintenant, compte tenu de votre recherche des rêves merveilleux que vous aimeriez idéalement réaliser, posez-vous à nouveau les questions suivantes : Quelles pourraient être les autres possibilités ? Quelles pourraient être les solutions alternatives ? Quelles nouvelles idées pourrait-on avoir ? Qu'est-ce que l'on pourrait faire de mieux ? Quelles décisions moins coûteuses ou plus bénéfiques pourraient être prises ? Énoncez toujours les réponses qui vous viennent à l'esprit à haute voix. Racontez tout ce qui vous vient à l'esprit à haute voix. Exprimez totalement le fil de vos pensées à haute voix.

Le dirigeant et les participants à la réunion :

« Il faudrait demander le changement de l'adjoint au sport [rire des participants]. Acheter au moins un écran TV. On est très dépendant de la volonté municipale. Il faudrait s'émanciper de la ville. Qu'est-ce qu'on pourrait faire d'autres ? Accueillir des grands événements. De toute façon ce sont des vœux pieux. Cela n'a rien à voir avec le budget prévisionnel... [Les participants semblent un peu 'blasés'. Nous ressentons l'envie des participants d'arrêter. Nous sommes surpris que les participants n'envisagent pas de proposer des modifications de budget prévisionnel en fonction de leurs nouvelles idées]. »

HITI : les nouvelles idées divergentes sont difficilement intégrées ou remettent difficilement en cause les anciennes idées acceptées.

Au terme de 5 minutes, le chercheur intervient...

Chercheur : Il semble que vous ayez trouvé les idées suivantes... [proposer un résumé des idées] : « ... ». Est-ce que vous êtes d'accord ? [Le chercheur et le dirigeant peuvent dialoguer pendant 1 ou 2 minutes pour se mettre d'accord sur une formulation simple de la / les décisions qui ont été prises] :

cf. infra

Est-ce que vous pensez avoir trouvé de meilleures idées ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les idées sont meilleures, équivalentes ou moins bonnes ?

DÉCISION 3 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Moins bonne » :

- « - Faire de l'OMS un grand lieu de vie ;
- Acheter des grands écrans plats ;
- Avoir de nouveaux locaux ;
- Demander le changement de l'adjoint au sport à la mairie ;
- S'émanciper de la ville ;
- Trouver de nouveaux financements. »

Dirigeant :

On ne change rien au budget prévisionnel. Certaines idées sont intéressantes mais ce sont des vœux pieux...

Remarque : Le dirigeant juge les idées alternatives moins bonnes car ce sont des « vœux pieux » (moins réalistes et réalisables). Ce n'est pas l'idée qui est jugée moins bonne, mais l'idée du réalisme de l'idée. Le critère de réalisme supposé prévaut sur le critère de résultante de l'idée dans l'hypothèse où elle serait mise en œuvre.

## 2<sup>ÈME</sup> PHASE : EN FIN DE LA JOURNÉE

### 4. RECHERCHE DES COÛTS ET PROFITS CACHÉS A PARTIR DES DÉCISIONS PRISES DANS LA JOURNÉE

Chercheur : Au cours de la journée, je suis intervenu à plusieurs reprises pour vous proposer de trouver de meilleures solutions. Je vous propose maintenant de prendre quelques minutes supplémentaires pour mieux quantifier les coûts et profits, directs ou indirects, visibles ou cachés, que vous avez déjà vu ou que vous n'auriez pas encore vu, pour chacune des solutions trouvées (décisions prises) au cours de la journée. [10-15 minutes maximum pour chaque 'paire de décisions' : décision initiale versus décision alternative.]

Dirigeant :

« Ok »

---

- CONCERNANT LES DÉCISIONS N°1

Mots clés de thématique :

Le fournisseur de service de communication

DECISION 1 initiale (Plan A) jugée :

« Moins bonne »

DÉCISION 1 alternative (plan espéré 'A+' après une recherche simple de meilleure solution) jugée :

« Meilleure »

Question : Quels sont les profits et coûts directs ou indirects, à court ou long terme, que vous avez vu ou que vous n'avez pas encore vu, si vous prenez en compte les critères 'génériques' suivants [répéter la question si hésitation du dirigeant] :

Remarque valable pour toutes les recherches de coûts cachés des décisions (même si nous ne rappelons cette remarque à chaque fois) :

Nous prenons en compte quatre 'critères génériques', indicateurs, sources de gains, pertes ou manques à gagner qui peuvent s'impacter mutuellement, directement ou indirectement, à court ou long terme, de manière visible ou cachée :

- . le BIEN-ÊTRE / MAL-ÊTRE du personnel,
- . la QUALITÉ / NON-QUALITÉ des produits ou services,
- . la PRODUCTIVITÉ / SOUS-PRODUCTIVITÉ,
- . les PRODUITS-CHARGES.

Le critère 'générique' ÉCOLOGIE-POLLUTION n'a pas été pris en compte en raison du temps alloué à cette recherche.

Les critères 'génériques' comprennent des critères 'spécifiques'. Liste non-exhaustive de critères 'spécifiques' qui peuvent être sources de pertes ou manques à gagner : manque d'énergie physique / psychologique du personnel, insatisfaction du personnel, stress, fatigue, conflit, mauvaise ambiance, démotivation du personnel, non-implication du personnel, manque de confiance, incertitude, doute, incapacité à travailler, négligences, vols, insécurité ou risque au travail, absentéisme, accidents, rotation du personnel, remplacements, suppléances, non-conformité des produits / services demandées, travail à refaire / corriger / non fait, surconsommation de matériels ou d'énergies, quantité, toxicité, 'recyclabilité' de déchets report ou annulation de productions / livraisons / commandes, insatisfaction clients, mauvaise image de marque, perte de clientèle, baisse des ventes, non-innovation, absence de conquête de nouveaux marchés, diminution de la trésorerie, diminution du chiffre d'affaires, diminution des marges, incapacité à lever des fonds, incapacité de revente de la marque, du fonds de commerce ou de l'entreprise...

Ces critères 'spécifiques' peuvent être donnés à titre indicatif au dirigeant pendant l'entretien lorsqu'il semble avoir des difficultés à quantifier les coûts et profits de ses décisions.

. BIEN-ÊTRE :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = bien-être minimum (impact négatif de la décision)

10 = bien-être maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5 (=) »

. Décision alternative :

« 5 (=) »

Commentaires du Dirigeant :

« Les nouvelles idées trouvées après la recherche supplémentaire n'apporte aucun changement en matière de bien-être... »

. QUALITÉ :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = qualité minimum (impact négatif de la décision)

10 = qualité maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

6 (+1 point)

. Décision alternative :

6 (+1 point)

« L'offre d'ICIS améliore la qualité des services que l'on apporte aux clubs de sport. Cela permet une couverture supplémentaire, ouvre des opportunités, ouvre le champ des possibles. Et en plus c'est gratuit au début. Mais le fait d'avoir réfléchi un peu plus n'a rien changé à ce niveau. »

### . PRODUCTIVITÉ :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = productivité minimum (impact négatif de la décision)

10 = productivité maximum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5 »

. Décisions alternative :

« 5,5 (+0,5 points) »

Commentaires du Dirigeant :

« C'est peut-être là que la différence se joue. Le fait de réfléchir un peu plus... »

### . CHARGES / PRODUITS :

Essayez de donner des chiffres (temps et argent), ou à défaut, notez l'impact prévisionnel de chacune des décisions sur la situation actuelle, que nous positionnons arbitrairement à 5 sur une échelle de 0 à 10 :

0 = produits minimum / charges maximum (impact négatif de la décision)

10 = produits maximum / charges minimum (impact positif de la décision)

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 5 (=) »

. Décision alternative (après réflexion) :

« 5 (=) »

Commentaires du Dirigeant :

La réflexion en plus, je suis incapable de dire ce qu'elle nous rapporte en terme d'entrée d'argent.

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°1, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu 'A+') « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan A) ?

Dirigeant :

« Je la trouve toujours très légèrement meilleure, mais est-ce que ça valait le coup de passer plus de temps à réfléchir plus pour trouver ça ? »

L'évaluation des décisions N°1 par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :

Inchangée

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions N°1 :

En accord

- CONCERNANT LES DÉCISIONS N°2 :

Mots clés de la thématique :

Entretien Annuel d'Évaluation

DÉCISION 2 initiale (plan 'A') jugées :

« Moins bonne. »

DÉCISIONS 2 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Meilleure. »

. BIEN-ÊTRE :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 6 (+1 point) »

. Décision finale :

« 6,5 (+1,5 point) »

Commentaire du Dirigeant :

« Dans un bon entretien annuel, le N+1 doit être à l'écoute. C'est le plus important... Généralement si c'est bien fait, cela booste le collaborateur tout de suite. Maintenant il faut faire ce que l'on dit sinon ça retombe vite... »

. QUALITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 6 (+1 point) »

. Décision finale :

« 6,5 (+1,5 points) »

Commentaire du dirigeant :

« 0,5 point en plus c'est déjà beaucoup. »

---

.PRODUCTIVITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

« 6 (+1 point) »

. Décision finale :

« 6,5 (+1,5) »

Commentaire du Dirigeant :

« Pareil que pour la qualité. Et puis tout ça est lié... »

. CHARGES / PRODUITS :

Dirigeant :

. Décision initiale :

Non communiqué

. Décision finale :

Non communiqué

Commentaire du Dirigeant :

« Je suis incapable de dire sur un plan financier ce que mes décisions vont rapporter... »

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°2, évaluez-vous la décision alternative (plan voulu A+) « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan 'A') ?

Dirigeant :

Décision initiale :

« Moins Bonne »

Décision alternative :

« Meilleure (en moyenne de +0,5 points) »

L'évaluation des décisions N°2 par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :

Inchangée

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions N°2 :

En accord

- CONCERNANT LES DÉCISIONS N°3 :

Mots clés de la thématique :

Validation du Budget Prévisionnel

DÉCISION 3 initiale (plan A) jugée :

« Meilleure. »

DÉCISION 3 alternative (plan voulu A+) jugée :

« Moins bonne »

. BIEN-ÊTRE :

Dirigeant :

. Décision initiale :

Non communiqué

. Décision alternative possible :

Non communiqué.

Commentaires du Dirigeant :

« Ce genre de démarche qui incite les gens à rêver, ça peut être contre-productif. Si les gens trouvent des idées, en parlent et que cela n'est jamais mis en œuvre ça peut générer des frustrations. Ça peut même nuire à l'image du dirigeant qui peut passer pour le gars qui fait beaucoup de promesses et qui ne les tient pas ensuite... Mais surtout il y a autre chose de plus embêtant, à la mairie, tout le monde est convaincu qu'il faut changer l'adjoint aux sports mais personne n'ose rien faire. L'intervention de François était gênante. D'accord, il dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas quand il demande de virer l'adjoint au sport. Mais elle est où la cohésion d'ensemble ? Avec de telles paroles on se monte les uns contre les autres... Heureusement on était en petit comité, le week-end va passer et j'espère que les gens auront oublié ce qu'il a dit. Ce n'est pas grave mais ça aurait pu avoir des conséquences graves pour nos projets... ».

Remarque : Nous sommes surpris que la Stratégie de Décision correspondant à 'la recherche d'un rêve merveilleux' soit à ce point critiquée et considérée comme 'toxique' par le dirigeant dans la situation vécue. Nous avons eu l'impression que le dirigeant ne voulait plus parler de cela. Nous n'avons pas jugé opportun de le relancer pour avoir son avis concernant les autres critères.

HITI : Il n'y a pas de stratégies de décision complètement toxiques ou bénéfiques par nature, il y a des stratégies de décision toxiques ou bénéfiques par usage : selon le contexte, le point de vue, la fréquence, l'intensité, la durée, la combinaison des stratégies de décision, l'action qui en découle...

---

. QUALITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

Non communiqué

. Décision alternative possible :

Non communiqué

Commentaire du dirigeant :

Pas de commentaire

. PRODUCTIVITÉ :

Dirigeant :

. Décision initiale :

Non communiqué

. Décision alternative possible :

Non communiqué

Commentaire du dirigeant :

Pas de commentaire

. CHARGES / PRODUITS

Dirigeant :...

. Décision initiale :

Non communiqué

. Décision alternative possible :

Non communiqué

Commentaire du dirigeant :

Pas de commentaire

Chercheur : En conclusion, après avoir cherché à mieux quantifier les coûts et bénéfices de chacune des décisions N°3, évaluez-vous la décision alternative possible (plan voulu A+) « meilleure / équivalente / moins bonne » que la décision initiale (plan 'A') ?

Dirigeant :

Décision initiale Plan A :

« Meilleure. »

Décision alternative (Plan voulu A+) :

« Moins bonne. »

L'évaluation des décisions N°3 par le dirigeant avant versus après la recherche d'une meilleure quantification des bénéfices et coûts, est « inchangée / changée » :

Inchangée

Le chercheur est en accord / désaccord avec l'évaluation des décisions N°3 :

Ni en accord, ni en désaccord (doute)

Nous sommes en désaccord avec le dirigeant, car nous pensons de manière générale qu'il vaut mieux que les idées soient exprimées que cachées pour améliorer l'apprentissage organisationnel, la compétitivité et les performances dans la durée. Cependant, nous sommes d'accord qu'à court terme, l'expression d'une vérité peut entraîner un déséquilibre coûteux, le temps de trouver un nouvel équilibre. Nous pensons notamment que les conséquences peuvent être graves pour une personne ou une équipe qui se permet d'exprimer leur 'vérité' à une direction qui n'y est pas préparée et dont ce n'est pas le mode de fonctionnement, la stratégie de décision, la théorie d'usage (cf. Argyris).

### 3<sup>ÈME</sup> PHASE : 15 DERNIÈRES MINUTES (DÉBRIEFING)

Chercheur : Je vous ai accompagné tout au long de la journée. Je suis intervenu à certains moments pour vous proposer de trouver de meilleures solutions et à la fin pour mieux les évaluer. Mon intervention vous a pris environ 1H30 de votre temps.

Au final vous avez jugé les solutions « moins bonne / équivalente / meilleure » :

Dirigeant :

« Meilleure mais de peu... »

Qu'avez-vous pensé de cette expérience ?

Est-ce que cette expérience vous a apporté quelque chose ?

Est-ce que vous considérez cette expérience neutre, négative ou positive ?

Merci de répondre franchement sans aucune complaisance.

Dirigeant :

« De toute façon il y a une longue phase passive où tu écoutes sans rien dire. On est dans notre 'trip'. On t'oublie complètement. Pendant cette phase, tu n'aurais pas été là, ça aurait été pareil. Les gens auraient dit les mêmes choses. Ta présence n'a pas inhibé les retours. Maintenant, est-ce que cette expérience a apporté quelque chose ? Qu'est-ce que je peux dire ?... Toi tu étais bien dans ton rôle de scientifique. Mais bon pour nous le fait de réfléchir plus ça n'a pas apporté grand-chose. Quoi que... Il y a quand même eu un plus au niveau de la reformulation des idées et des décisions qui ont été prises... Le fait de récapituler comme ça c'est bien. Ça me donne l'idée de faire pareil quand je suis avec

---

un client, ou après quand je me retrouve tout seul dans la voiture, je peux me dire : quand le client m'a dit ça j'aurai pu lui dire ceci ou cela pour améliorer le résultat. L'idée de chercher à faire mieux est une bonne idée en soi. Est-ce que ça valait la peine de passer environ 45 minutes à réfléchir davantage ? Ça ne nous a pas fait perdre beaucoup de temps. Ton intervention de 10-15 minutes à chaque fois, elle se situait sur l'épaisseur du trait. Si tu n'avais pas pris ce temps supplémentaire pour nous pousser à trouver mieux, qu'est-ce qu'on aurait fait ? On aurait plaisanté peut-être. Donc ton intervention a apporté un léger plus je dirai... Il y a une question que je trouve plus intéressante pour booster les gens dans une réunion. C'est de demander aux gens de chercher quelque chose qui les rendrait 'enthousiaste', qui vous donnerait la patate en quelque sorte. Le mot d'enthousiasme je le trouve plus porteur. Il y a aussi l'un de mes amis qui commence les réunions en disant : « Alors qu'est-ce que vous aimeriez retenir de cette réunion quand elle sera terminée ? Qu'est-ce qui ferait que vous soyez enthousiaste à la fin de cette réunion ?... ».

HITI : "De quoi aimeriez-vous vous souvenir ?", ou "Qu'est-ce qui vous rendrait enthousiaste ?", sont des questions clés possibles.

HITI : La récapitulation des décisions prises en fin de réunion est généralement bénéfique pour l'implication et la conviction des participants. De même que l'intersubjectivité contradictoire pendant les réunions.



**A.6. ANNEXE A L'ACTIVITÉ « CRITIQUE DE RECHERCHE » :**  
**Focus sur trois types de recherche**

Cette annexe est introduite par ailleurs (cf. méthodologie, critique de recherche, définition et fonction, aperçu général, p. 795).

- **1<sup>er</sup> type de recherche :**  
**Paradigme positiviste vs. constructiviste**  
**– Objectivité ou Subjectivité**

### **Présentation des paradigmes**

« Parmi les paradigmes généraux communs à toutes les disciplines scientifiques, on a coutume de repérer le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste [...]. La gestion n'échappe pas à cette tension entre ces deux postures épistémologiques. » (Savall et Zardet, 2004, p. 35).

Selon Usunier et al. (1993, p. 32), qui préfèrent le terme phénoménologie au terme constructivisme, les paradigmes positivistes et constructivistes sont des « *positions philosophiques* » ou « *traditions* ».

Une définition précise de ces deux paradigmes est délicate car « *les philosophes des sciences à l'intérieur d'une même école non seulement ne sont pas d'accord entre eux, mais aussi peuvent changer d'avis [...] au cours du temps.* » (Usunier et al., 1993, p. 34).

Quelques repères peuvent néanmoins être donnés.

#### ***Paradigme positiviste***

Usunier et al., ainsi que Savall et Zardet présentent le positivisme (sans être positionnés comme auteurs positivistes) :

- « *l'idée clé du positivisme est que le monde social existe de façon extérieure, et que donc ses propriétés doivent être mesurées à travers des méthodes objectives, plutôt qu'être inférées subjectivement à travers des sentiments, des réflexions ou l'intuition.* » (Usunier et al., *ibid.*, p. 32-33) ;
- « *le monde préexiste indépendamment des chercheurs : il y a donc une réalité objective du monde observé ; le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit au maximum effacer sa « subjectivité » devant la réalité empirique* » (Savall et Zardet, 2004, p. 55).

Auguste Comte est l'auteur emblématique réputé initiateur du positivisme : « *Auguste Comte (1828, 1840), a été le premier à soutenir cette vue ; il souligne ainsi : « Toutes les bonnes intelligences ont répété, depuis l'époque de Bacon, qu'il ne peut exister de vraie connaissance que celle qui est fondée sur les faits observés.* » (Usunier et al., *ibid.*, p. 33). « *« Positif » signifie à la fois réel, utile, certain, précis, organique, relatif et même sympathique.* » (Comte, 1817).

Pourtant Descartes, deux siècles plus tôt semble déjà tenir des propos positivistes dans la deuxième partie de son fameux « *Discours de la méthode* » (1637, p. 19-20) : « *Le premier [précepte] était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que je ne la connusse évidemment être telle : c'est-à-dire [...] de ne comprendre rien de plus en mes jugements, que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute.* ». Ses propos se radicalisent même dans la quatrième partie (ibid. p. 33) : « *Mais, parce qu'alors je désirais vaquer seulement à la recherche de la vérité, je pensai qu'il fallait [...] que je rejetasse, comme absolument faux, tout ce en quoi je pourrais imaginer le moindre doute...* ». En d'autres termes, Descartes semble d'abord affirmer (deuxième partie) : « si j'ai un doute sur quelque chose, je ne la considère pas vraie ». Et ensuite Descartes semble affirmer (quatrième partie) : « si j'ai un doute sur quelque chose, je la considère fausse ». Ces deux affirmations ne semblent pas cohérentes. Car, comme le laisse supposer la première affirmation, contrairement à la seconde : ce qui renferme un doute, ce qui n'est pas prouvé, est ni vrai, ni faux, ni existant, ni non-existant ; mais possiblement vrai ou faux, existant ou non existant. Ce que laisse supposer la première affirmation est d'ailleurs en accord avec le carré sémiotique de Greimas.

Cette apparente incohérence entre les deux affirmations peut s'expliquer : soit, par une erreur de traduction de Descartes en français moderne ; soit par une réelle incohérence de Descartes. Ce serait alors une deuxième erreur de Descartes, si l'on ajoute cette erreur à celle que lui attribue déjà Damasio (1994, cité par Marmion, 2011) : « *La dichotomie passions/raisons constituait l'erreur de Descartes* ». En d'autres termes selon Damasio, Descartes a eu tort d'exclure les sentiments du raisonnement. Mais pour relativiser, voire contredire, cette erreur que Damasio attribue à Descartes, celui-ci ne semblent pas « proscrire » les émotions (ressentis, sentiments...) et les intuitions pour générer des hypothèses, mais uniquement pour les prouver : cet auteur semble « prescrire » uniquement l'observation factuelle comme moyen validation ou d'invalidation. Le même argument peut d'ailleurs être porté en faveur de Comte (1828, 1840 – cf. supra).

Au passage, il est noté que bon nombre de scientifiques simplistes ou malhonnêtes, notamment les anciens négationnistes de la nocivité du tabagisme, ou les nouveaux négationnistes du réchauffement climatique, reprennent exclusivement à leur compte l'affirmation de la quatrième partie du « *Discours de méthode* » selon laquelle « ce qui n'est pas prouvé comme existant est inexistant » ; en oblitérant totalement l'affirmation de la deuxième partie selon laquelle « ce qui n'est pas prouvé comme existant peut tout de même être existant ».

### *Paradigme constructiviste*

Le paradigme constructiviste quant à lui, s'est « *construit* » sur la base des travaux de Piaget, chercheur en psychologie de l'enfant, qui démontre que chaque enfant va construire sa propre représentation de la réalité » (Savall et Zardet, 2004, p. 56). Piaget, (1937 p. 311) écrit d'ailleurs : « *L'intelligence [...] organise le monde en s'organisant elle-même.* ».

Selon Usunier et al. (1993, p. 34), ce « *nouveau paradigme de recherche [phénoménologique] qui a émergé durant le dernier demi-siècle [...] dérive de l'idée que le monde et la « réalité » ne sont pas extérieurs et objectifs, mais qu'ils sont le produit d'une construction sociale à laquelle les gens attribuent du sens (Husserl, 1946).* ».

Mouchot (1996), se référant à Piaget (1937) précise que selon le paradigme constructiviste, il n'est pas question de contester l'existence du réel, mais d'accepter que les humains ne peuvent que construire l'existence du réel : « *Le réel-en-soi [...] ne se présente à nous que comme phénomène au travers des cadres spatio-temporels qui sont construits (ou au moins structurés) par nous ; cette impossibilité de connaître le réel-en-soi n'implique pas son inexistence.* ».

Weick (1979, 1987, 1995, 2005, reformulé par Koenig, 2009b) va plus loin, avec son concept de « *sensemaking* » (création/fabrication de sens) et d'« *enactment* » (promulgation). « *Le sensemaking est une « sociologie interactionniste [dans] la tradition américaine du pragmatisme, [selon laquelle] l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci* ». Le terme « construction » ne doit pas être compris uniquement au sens figuré : interprétation, représentation, cadrage de l'existence du réel, dans l'esprit réfléchissant. « *L'enactment n'est pas [seulement] un enthinkment* » (Koenig 2009b). Le terme « construction » doit également être compris au sens propre : « *émergencement* », engendrement, provocation, « *mise en scène* » (Koenig, 1987), « *activation* » (Koenig 2009b), de l'existence du réel par le corps s'activant. La traduction d'« émergencement » est proposée par l'auteur de cette thèse d'après la traduction d'« *enact* » de Varela (1989). Le terme « émergence » semble sémantiquement insuffisant, car il laisse supposer que l'émergence dépend faiblement de l'acteur-activateur. Notre regard sur le monde influence le monde. Car nos agissements, ou communi-interactions, dépendent de notre regard sur le monde, qui dépend à son tour de notre regard sur nous-même : « *Du point de vue du « sensemaking », ce que nous pensons être influence ce que nous « faisons émerger » et la façon de l'interpréter. [...] Si l'image que [...] les autres [...] se font de nous change [...] notre réceptivité à de nouvelles interprétations [...] peut s'en trouver [...] accrue* » (Koenig, 2009b, se référant notamment à Weick et al. 2005). En bref, l'Homme crée sa réalité intrinsèquement et extrinsèquement, par ses pensées et ses actes. Cette idée est à rapprocher des prophéties auto-réalisatrices.

Par rapport à ces deux paradigmes, la position mixte de Savall et Zardet est qualifiée de « *constructivisme générique* » par Henri Savall lui-même, lors d'une séance plénière d'un séminaire doctoral de ISEOR en 2016.

### Notre position par rapport aux paradigmes

Notre position proche de Savall et Zardet se résume ainsi : nous avons « une visée positiviste à viseur constructiviste ». Notre finalité de thèse est positiviste, mais notre modalité est constructiviste. Nous sommes positivistes, car nous croyons en l'existence de lois universelles pour toutes choses. Mais nous sommes constructivistes, car nous croyons que ces lois sont découvertes et raffinées par la « *rationalité limitée* » des êtres humains (Simon, 1973, entre autres références), même avec l'assistance d'intelligences artificielles.

Nous ne croyons pas toujours à ce que nous voyons, mais nous croyons parfois à ce que nous ne voyons pas ; en contradiction avec l'incrédulité légendaire de l'apôtre Saint Thomas, précurseur de Descartes et Comte d'ailleurs... Nous croyons à la possible existence de l'invisible, tels que les « *coûts cachés* » (Savall et Zardet, 2010, entre autres références) invisibles à première vue, mais pourtant bien réels et visibles après plus ample diagnostic. De même, nous croyons à l'impossible suffisance du visible qui ne montre pas « à première vue » que la terre est ronde. En d'autres termes : le visible peut « ne pas être tout » le réel, comme la partie émergée de l'iceberg qui n'en représente qu'un dixième ; et le visible peut « ne pas du tout être » le réel, comme un mirage qui apparaît dans le désert.

Nous ne croyons pas pour autant que l'opinion collective puisse immanquablement refléter le réel ; car les hallucinations collectives telles que « *la folie à deux* » (Kets de Vries, 1999) sont toujours possibles.

Nous en concluons de manière philosophique : « tout n'est qu'hypothèse » (même cette hypothèse...); « une connaissance n'est jamais vraie mais toujours vraisemblable » (même cette connaissance...); « vérité du jour, n'est pas vérité toujours » (même cette vérité...). Car ce que l'intelligence humaine limitée considère présomptueusement comme vérité objectivable n'est que convention provisoire à un moment donné de l'histoire : « *le savoir certain n'existe pas. [...] La seule chose qui existe, c'est un savoir conjectural.* » (Popper, 1997). Mouchot (1996), nous rappelle le plus célèbre exemple étayant cette conclusion : « *La définition du soleil était : « corps céleste tournant autour de la Terre » dans le cadre géocentrique ; c'est bien la définition de l'objet « soleil » qui a changé dans le cadre héliocentrique [(corps céleste autour duquel la Terre tourne, ndr)].* ».

Nous en concluons de manière opératoire : les émotions et les intuitions doivent servir à la génération d'hypothèses ; nos observations (matériaux expérimentaux) et les observations des autres (matériaux bibliographiques) doivent servir à la génération, validation et invalidation d'hypothèses.

Notre réalisation par rapport aux paradigmes positivistes et constructivistes, est présentée par ailleurs (cf. méthodologie, projet de recherche, éléments principaux, p. 98).

- **2<sup>nd</sup> type de recherche :**  
**Raisonnements déductif vs. inductif vs. intuitif vs. abductif**

### **Présentation des raisonnements**

« L'une des préoccupations du raisonnement scientifique porte sur la génération d'idées, et l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses. Le raisonnement déductif, ou logico-déductif, ou hypothético-déductif consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse. [...] Le raisonnement inductif consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation. [...]. Le raisonnement abductif [...] consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter (Koenig, 1993). Peirce [...], considère que « l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique ». L'abduction consiste donc en une interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée, qui peut même être inconsciente (« overcoded abduction ») ou consciente. L'observateur choisit une des règles dans le domaine de l'Encyclopédie disponible, voire parfois invente des règles nouvelles pour inférer à partir des résultats observés. [...] La principale différence entre l'induction et l'abduction est que la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori alors que dans l'abduction, la découverte [...] nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle. [...]. Nombre d'auteurs insistent sur la nécessité d'utiliser de façon itérative déduction et induction [(Comte, Bachelard, Khun, Piaget, Popper...)], voire même de parcourir une « boucle récursive abduction-déduction-induction » [...]. Toutefois cette boucle est rarement assurée par un seul chercheur au cours d'une recherche... ». (Savall et Zardet, 2004, p. 64-69)

En résumé et développement de Savall et Zardet (ibid.) : Le raisonnement scientifique est déductif (hypothético-déductif, logico-déductif), inductif (hypothético-inductif, logico-inductif, empirico-inductif), intuitif ou abductif. Dans une acception large, tous ces raisonnements sont des « inférences » qui désignent : la génération (formulation, pose, conception...) d'hypothèses (conclusions, conjectures, présomptions...) à partir d'idées ou données (prémises, propositions...), et éventuellement l'essai (test) de validation ou d'invalidation par la comparaison (confrontation, rapprochement, mise en relation...) des hypothèses générées avec d'autres idées ou données (prémises, propositions...).

Dans tous les cas, le modèle d'inférence pour la génération d'hypothèses est le suivant : soit on reproduit une hypothèse à l'identique d'une idée ou donnée de départ, dans ce cas la prémisse est identique à la conclusion ; soit on invente une hypothèse à partir de plusieurs idées ou données, dans ce cas, le modèle est « si... (prémisse, proposition) et si... (prémisse, proposition), alors... (conclusion, hypothèse) ».

Le raisonnement déductif est une démarche descendante (*top down*) qui génère des hypothèses à partir de la « théorie » (revue de littérature, matériaux bibliographiques, données secondaires), et éventuellement les teste dans la « pratique » (terrain, matériaux expérimentaux, données primaire). Nb : Dans une acception stricte, le terme « déduction » est synonyme de : élimination, soustraction...

À l'inverse, le raisonnement inductif est une démarche ascendante (*bottom up*) qui génère des hypothèses à partir de la pratique, et éventuellement les teste dans la théorie, ou même les teste dans la pratique.

Le raisonnement intuitif est une démarche intériorisante-extériorisante (*inside out*), développée par ailleurs (cf. méthodologie, revue d'intuition, p. 102).

Le raisonnement abductif est parfois considéré comme une combinaison du raisonnement déductif et inductif, comme synonyme du raisonnement inductif, ou comme synonyme du raisonnement intuitif.

« [Il existe une] difficulté de savoir ce qu'est exactement l'abduction. [...] Chacun semble donner de l'abduction sa propre définition [...]. Si la notion tire [...] ses racines de celle d'apagogè chez Aristote [...], c'est bien Peirce qui l'a théorisée. [Mais il] a lui-même donné des dizaines de définition de l'abduction [...] dont certaines apparaissent contradictoires » (Dumez, 2012, p. 3-9). « Peirce [...] fait remonter l'origine première [de l'abduction] à Aristote... ».

Parmi les synonymes d'abduction, dans une acception large, figurent les termes : « inférence hypothétique » ou « rétroduction » (Dumez, *ibid.* citant textuellement Peirce) ; « triangulation » (Dumez, *ibid.* reformulant Peirce) ; « paradigme indiciel » (Le Goff, 2012, reformulant Peirce) ; « tâtonner » (Le Goff, 2012, p. 284, citant textuellement Peirce, 1903 [2002], p. 380) ; « méthode des détectives » (George & Bennet, 2005).

Ces auteurs permettent d'approcher une définition du raisonnement abductif. George & Bennet (2005, tdr) se réfère au travail du détective : « Les détectives font tout le temps de l'abduction : les indices [...] les amènent à développer de nouvelles hypothèses [...], qui les amènent à attendre certaines preuves qui en l'absence de la nouvelle hypothèse auraient été [...] inattendues... ». Dumez (2012, p. 3-9) reformulant Peirce, met l'emphase sur la surprise (étonnement) et l'esprit de contradiction : « L'abduction repose [...] sur le rapprochement entre ce qui a été observé [...] avec quelque chose de différent. [...] Avec l'abduction [...] l'accent doit être mis sur la recherche de faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies. Le chercheur est actif en ce qu'il recherche un effet de triangulation, mais passif vis-à-vis de ses théories d'arrière-plan au sens où il cherche à ne pas être déterminé par elles et à rester ouvert à la découverte. ». Peirce (1931-1935, 5.171, 2.642, tdr) différencie l'abduction de la déduction et de l'induction : « la déduction prouve que quelque chose doit être ; l'induction montre que quelque chose se produit [(quelque chose est)] ; l'abduction [...] suggère que quelque chose peut-être. ».

En synthèse, le raisonnement abductif est une démarche d'écartement-rapprochement (*side center*) qui génère des hypothèses à partir de matériaux bibliographiques et expérimentaux dans le périmètre de recherche, qui sont rapprochés de (combinés à, associés à...) matériaux mnésiques (intuitifs), et/ou de matériaux bibliographiques et expérimentaux hors du périmètre de recherche. En bref, l'abduction combine au moins deux types de raisonnement.

Les raisonnements déductif et inductif sont des inférences logiques qui génèrent et éventuellement testent des hypothèses ; alors que le raisonnement abductif est une inférence logique et analogique qui génère des hypothèses mais qui ne les teste pas. Les hypothèses abductées (générées par abduction) peuvent ensuite être testées dans la théorie ou la pratique par une deuxième partie de raisonnement déductif ou inductif. L'hypothèse abductée est moins certaine (probable, plausible) qu'une hypothèse déduite ou induite.

Un exemple général impliquant les fameux cygnes blancs et noirs, souvent cités en épistémologie pour expliquer le principe de réfutation (cf. infra), permet aussi d'expliquer les raisonnements déductif, inductif et abductif, en y ajoutant des aigles blancs...

Dans le cadre d'un raisonnement hypothético-déductif : on commence par lire dans un livre (matériaux bibliographiques) l'information selon laquelle « tous les cygnes sont blancs ». On décide de faire de cette information une hypothèse. Ensuite, on décide de tester cette hypothèse. Pour cela, on va chercher à observer des cygnes dans un milieu naturel (matériaux expérimentaux) : soit dans un milieu naturel déjà exploré, il s'agit alors d'un essai de validation ou d'invalidation à tendance confirmatoire ; soit dans un milieu naturel inexploré, il s'agit alors d'un essai de validation ou d'invalidation à tendance réfutatoire. Si l'on y trouve uniquement des cygnes blancs, cela tend à valider l'hypothèse, avec un degré de validation supérieur dans le deuxième milieu naturel par rapport au premier. Mais si l'on y trouve des cygnes d'une autre couleur, noirs par exemple, notamment en Australie, cela tend à invalider l'hypothèse.

Dans le cadre d'un raisonnement inductif : on commence par observer en milieu naturel (matériaux expérimentaux) l'information selon laquelle tous les cygnes sont blancs, car l'on n'a jamais eu l'occasion d'en voir d'une autre couleur. On décide de faire de cette information une hypothèse. Ensuite on décide de tester cette hypothèse. Pour cela : soit on va en bibliothèque chercher à lire des ouvrages sur les cygnes (matériaux bibliographiques) ; soit on reste en milieu naturel et on va chercher à observer des cygnes dans un milieu déjà exploré ou inexploré (matériaux expérimentaux).

Dans le cadre d'un raisonnement abductif : on commence par lire dans un livre (matériaux bibliographiques) ou observer en milieu naturel (matériaux expérimentaux) que tous les cygnes sont blancs. Mais on lit par ailleurs, ou on voit par ailleurs, ou on se souvient (matériaux mnésiques) avoir lu ou vu l'information selon laquelle il existe des aigles blancs alors que l'on a cru longtemps que tous les aigles étaient noirs. Du coup, par analogie, inversée en l'occurrence, on décide de faire de ces deux informations l'hypothèse selon laquelle « certains cygnes sont noirs ».

### **Notre position par rapport aux raisonnements**

Nous croyons à l'utilité de tous les raisonnements, mais pas pour les mêmes objectifs : si tous les raisonnements sont utiles pour générer des hypothèses, seules le raisonnement déductif et inductif sont utiles pour les valider ou les invalider.

Notre réalisation par rapport aux raisonnements déductif, inductif, intuitif ou abductif, est présentée par ailleurs (cf. méthodologie, projet de recherche, éléments secondaires, p. 99).

- **3<sup>ème</sup> type de recherche :**  
**Principe de confirmation vs. réfutation**

### **Présentation des principes**

*Le corps d'hypothèses identifié au début d'un processus de recherche [est] une simulation de résultats et de connaissances réfutables. En effet, les hypothèses [...] doivent être formulées de telle façon qu'elles soient réfutables par les protocoles de validation qui seront appliqués dans les phases suivantes. En formulant des hypothèses [...] sans vérifier leur caractère réfutable, on aboutit à des propositions tautologiques. »* (Savall et Zardet, 2004, p. 243-244, 247, 271).

En résumé et développement de Savall et Zardet (ibid.) : il ne faut pas qu'essayer de confirmer (valider, vérifier, justifier...) des hypothèses en accumulant des éléments de preuve à charge ; il faut également essayer de les réfuter (invalider, falsifier, contredire...) en recherchant des éléments de preuve à décharge.

Usunier et al. (1993), auxquels se réfèrent fréquemment Savall et Zardet (ibid.), explicitent Popper à qui ils attribuent la paternité du distinguo entre réfutation et confirmation : « *La distinction entre vérification et falsification est due à Karl Popper (1959). [...] au lieu de chercher des faits qui viennent confirmer la théorie, on doit toujours chercher les preuves qui vont venir « infirmer » la théorie, l'hypothèse ou la vue que l'on soutient. »*

Popper (1997) évidemment affirme que l'essai de réfutation est une condition de la scientificité : « *Ce qui distingue l'attitude [...] scientifique [...] de l'attitude préscientifique, c'est la méthode des essais de falsification. [...] Chaque théorie est examinée aussi sévèrement que possible. Un examen sévère est toujours une tentative visant à déceler les faiblesses du candidat. [...] L'examen d'une théorie est donc une tentative visant à réfuter ou à falsifier la théorie. »*

À titre d'exemple fréquemment employé notamment par Usunier et al. (ibid.) : il ne suffit pas de chercher et trouver uniquement des cygnes blancs pour affirmer que « tous les cygnes sont blancs » ; il faut aussi s'efforcer de chercher des cygnes qui ne sont pas blancs. Et même si l'on n'en trouve pas après en avoir cherché, on ne peut toujours pas affirmer que « tous les cygnes sont blancs » ; on a simplement augmenté le degré de validation de cette hypothèse, jusqu'à preuve du contraire... Puisqu'il est toujours possible qu'une découverte volontaire ou fortuite viennent contredire cette hypothèse ; par exemple en s'apercevant que la plupart des cygnes sont noirs en Australie...

Brièvement, l'essai de réfutation équivaut à une instruction à charge et à décharge.

Le principe de réfutation parfois ou souvent négligé, renvoie à l'hypothèse de sous-esprit de contradiction (cf. résultats, hypothèses explicatives, p. 212).

### **Notre position par rapport aux principes**

Nous ne croyons pas simplement à « l'utilité » des essais de réfutation d'hypothèses, mais nous croyons absolument à « la nécessité » des essais de réfutation d'hypothèses.

Notre réalisation par rapport aux principes de confirmation et de réfutation est présentée par ailleurs (cf. méthodologie, projet de recherche, éléments secondaires, p. 99).



## RÉSUMÉ :

### Rappel du titre, de l'hypothèse centrale et des mots clés majeurs de la thèse

- **Titre**

Maîtriser les Stratégies de Décision : positionnement prescriptif, ébauche et test d'un modèle-outil d'aide à la résolution de problèmes pour les dirigeants des organisations.

- **Hypothèse centrale**

Il existe une inefficience du processus de décision, caractérisée par :

- l'apprentissage en simple boucle,
- la rationalité strictement limitée,
- et les coûts cachés du processus de décision.

L'inefficience du processus de décision est due à un dysfonctionnement de compétence des dirigeants, qui :

- perdent leurs repères décisionnels,
- manquent de réflexivité,
- utilisent les Stratégies de Décision de manière bénéfique et toxique, telles que :
  - le sous-esprit de contradiction (validation forte de l'hypothèse),
  - et le sous-perfectionnisme (validation faible de l'hypothèse).

Pour augmenter l'efficacité du processus de décision, les dirigeants doivent maîtriser les Stratégies de Décision, par l'utilisation d'un Modèle-Outil d'aide à la résolution de problèmes, intégrateur-facilitateur du pilotage des Stratégies de Décision, et doté de qualités PPPERFFS :

- Pratique (Praticité),
- Paradoxal (Paradoxalité),
- Polyvalent / Exhaustif (Polyvalence / Exhaustivité),
- Rapide / Facile (Rapidité / Facilité),
- Fiable (Fiabilité),
- Schématique (Schématisme).

Il convient d'ébaucher ce Modèle-Outil et de tester sa performance.

[Cela a été fait :]

Le Modèle-Outil PPPERFFS ébauché répertorie 36 Stratégies de Décision, dans les catégories Domaines managériaux, Postures cognitives et Mécanismes cognitifs, dont les premiers tests laissent apparaître une performance contingente.

- **Mots clés majeurs**

apprentissage, coût caché, esprit de contradiction, leadership, méthodo-épistémologie, heuristique, modèle-outil, paradoxe, perfectionnisme, prise de décision, qualimétrie, raisonnement constructif, rationalité, réflexivité, résolution de problèmes, routine défensive, stratégie cognitive.

**SUMMARY:****Reminder of title, core hypothesis and main keywords of the thesis****• Title**

Mastering Decision Strategies: prescriptive positioning, draft and test of a problem solving model-tool for managers of organizations.

**• Core hypothesis**

Inefficiency of decision process exists and is characterised by:

- simple loop learning,
- strictly limited rationality,
- and hidden costs of the decision process.

The inefficiency of decision process is due to a dysfunction of managers' competence, who:

- lose their decision marks,
- lack reflexivity,
- use Decision Strategies in beneficial and toxic way, such as:
  - lack of contradictory mindset (strongly validated hypothesis),
  - lack of perfectionism (weakly validated hypothesis).

To increase the efficiency of decision process, managers should master Decision Strategies, by using a problem solving support Model-Tool, integrator-facilitator of Decision Strategies steering, and endowed with PPPERFFS qualities:

- "Practical",
- "Paradoxical",
- "Polyvalent / Exhaustive" (Multi-Skilled / Comprehensive),
- "Rapid / Fluent" (Fast / Easy)
- "Faithfull" (Reliable),
- "Schematic" (Diagrammatic).

This Model-Tool has to be drafted and its performance has to be tested.

[This has been done:]

The drafted PPPERFFS Model-Tool itemises 36 Decision Strategies into the following categories: managerial Domains, cognitive Postures and cognitive Mechanisms. First tests demonstrate a contingent performance.

**• Main keywords**

cognitive strategy, constructive reasoning, contradictory mindset, decision-making, defensive routine, heuristic, hidden cost, leadership, learning, methodo-epistemology, model-tool, problem solving, paradox, perfectionism, qualimetry, rationality, reflexivity.