

ORI-C

LES DEUX MONDES

Pourquoi la stabilité devient une maladie de structure



Didier Daloze

ORGANISATION • RÉSILIENCE • INTÉGRATION • COHÉRENCE

ori-c.be • © 2026 Didier Daloze. Tous droits réservés

LES DEUX MONDES

Pourquoi la stabilité devient une maladie de structure



Didier Daloze

Essai de lecture systémique sur la continuité, la correction et la viabilité

Édition revue, resserrée et documentée · ORI-C · 2026

Cette édition distingue explicitement faits documentés, cadres théoriques et interprétations de l'auteur.

Sommaire

PARTIE I · LES OPÉRATIONS DE FERMETURE

- 01 · Les trois gestes de la fermeture : définir, expliquer, réifier
- 02 · Dire « je ne sais pas » : l'arrêt comme résultat

PARTIE II · INSTITUTIONS, INTÉRÊTS ET TECHNOLOGIES

- 03 · Désaccord, prestige et silence organisationnel
- 04 · Science : méthode, institution et littérature visible
- 05 · Psychologie : apaiser, classer, intégrer
- 06 · Spiritualité : unité, différenciation et contournement
- 07 · IA : cohérence textuelle et accélération de la clôture

PARTIE III · PSYCHÉ, COHÉRENCE ET RELATION

- 08 · Comprendre sans changer : le décalage entre récit et fonctionnement
- 09 · Charge cognitive, stress et marges d'intégration
- 10 · Symptômes : soulager, contextualiser, ne pas surinterpréter
- 11 · Relation sans fusion

PARTIE IV · STRESS TESTS

- 12 · Transhumanisme : promesse de maîtrise et dépendances nouvelles
- 13 · Climat : variabilité, référence et adaptation
- 14 · Optimisation : efficacité locale, fragilité globale
- 15 · Droit, asymétrie et règle non intégrée
- 16 · Silence organisationnel et tensions différées

PARTIE V · RÉOUVERTURE, CADRE ET MARGES

- 17 · Cadres académiques : continuité, incitations et angles morts
- 18 · L'émergence de cadre : discipline du non-savoir
- 19 · Écologie cognitive : les conditions matérielles de la cohérence
- 20 · Le langage comme dispositif
- 21 · Reconstruire des marges
- 22 · Ce que ce livre refuse de promettre

Conclusion

Repères des notions clés

Repères bibliographiques

Mot de l'auteur

Ce livre est né d'une intuition simple, puis a grandi trop vite. Sa première construction cherchait une forme commune derrière des phénomènes très différents. Cette ambition avait un intérêt, mais elle produisait aussi son propre piège : à force de vouloir relier, le texte rapprochait parfois des domaines sans établir assez clairement ce qui relevait d'un fait, d'une analogie, d'une hypothèse ou de mon interprétation. La nouvelle édition part de ce défaut plutôt que de le masquer.

Le titre, *Les deux mondes*, reste volontairement métaphorique. Il ne désigne ni deux catégories de personnes ni deux camps qui s'opposeraient. Il sert à distinguer deux priorités qui coexistent dans presque toute organisation. La première consiste à maintenir une continuité suffisante pour décider, coordonner et agir. La seconde consiste à préserver assez de sensibilité aux écarts, aux erreurs et aux changements pour pouvoir corriger la trajectoire. Une structure a besoin des deux. La difficulté apparaît lorsque la continuité dépend de plus en plus du retrait des informations qui permettraient de la réviser.

J'emploie ici ORI-C comme une grille d'analyse en construction. Elle ne constitue pas une théorie scientifique validée, encore moins une théorie générale du vivant. Son intérêt éventuel doit se mesurer à sa capacité à produire des distinctions utiles, à formuler des hypothèses réfutables et à résister à des cas qui ne lui conviennent pas. Les rapprochements entre psychologie, organisations, science, technique ou droit n'établissent jamais, à eux seuls, l'existence d'un mécanisme identique. Ils indiquent des ressemblances de structure qu'il faut examiner à l'échelle propre de chaque domaine.

Cette réécriture a aussi une conséquence de ton. Les concepts ne valent rien s'ils deviennent des étiquettes capables d'expliquer tout ce qu'ils rencontrent. « Fermeture », « cohérence », « viabilité » ou « intégration » restent des outils. Je cherche à préciser leur usage, leurs limites et les endroits où un autre vocabulaire est préférable. Le lecteur n'a pas besoin d'adhérer au cadre pour suivre le raisonnement. Il doit pouvoir voir où les faits s'arrêtent et où commence l'interprétation.

Introduction

Une distinction fonctionnelle, pas une théorie totale

Toute organisation simplifie une part du réel pour agir. Un service public transforme des situations singulières en catégories administratives. Un médecin utilise des classifications pour comparer des symptômes et orienter des examens. Une entreprise condense des milliers d'événements dans quelques indicateurs. Un modèle scientifique retient certaines variables et en laisse d'autres hors champ. Ces réductions sont des conditions ordinaires de la coordination.

La fragilité apparaît lorsqu'une simplification cesse d'être traitée comme telle. Une catégorie pratique peut être prise pour une frontière naturelle, un indicateur remplacer l'objectif qu'il devait éclairer ou une explication provisoire devenir difficile à réviser parce qu'elle soutient déjà des procédures, des budgets et des décisions. La continuité est alors préservée, parfois pour de bonnes raisons, tandis que le coût de la correction augmente.

J'appelle **stabilité** la capacité à maintenir un fonctionnement reconnaissable à court et moyen terme. J'emploie **viabilité** pour désigner la capacité à continuer tout en restant modifiable lorsque les conditions changent. La distinction s'inspire librement de travaux qui séparent la persistance d'un état de l'aptitude à absorber des perturbations et à se réorganiser. En écologie, C. S. Holling montrait dès 1973 que stabilité et résilience ne décrivent pas la même propriété. Le rapprochement proposé ici reste conceptuel et ne transpose pas directement l'écologie aux institutions ou aux personnes (Holling, 1973).

Le statut des mots employés

Le terme **signal** désigne une information qui mérite examen parce qu'elle entre en tension avec le fonctionnement attendu : anomalie de mesure, résultat négatif, désaccord argumenté, erreur répétée, incident, plainte ou cas-frontière. Un signal peut être trompeur. Le conserver le temps nécessaire à son examen ne revient pas à le croire, mais à éviter son élimination pour la seule raison qu'il dérange une continuité déjà organisée.

La **fermeture** regroupe les opérations qui réduisent prématurément la possibilité de révision. Une définition devenue intangible, une explication trop confiante, un indicateur unique ou une procédure incapable de traiter l'exception peuvent remplir cette fonction. Le terme n'implique aucune intention cachée. Certaines clôtures sont nécessaires : l'urgence impose parfois de décider avec des informations incomplètes et le droit doit fixer des limites. L'analyse porte sur les conditions qui permettent ensuite de corriger ces choix.

J'utilise **intégration** pour une mise en relation qui conserve les différences utiles. Une hypothèse peut être rejetée après examen, une relation peut nécessiter une séparation et une institution peut confirmer sa règle après avoir étudié les cas qui la contestent. L'intégration tient moins au résultat qu'au fait que l'information contradictoire ait réellement participé à la décision.

Ces mots forment une grille heuristique, pas un ensemble de variables déjà validées. Chaque chapitre distingue autant que possible les faits documentés, les mécanismes proposés dans la littérature et la lecture que j'en tire. La répétition d'une analogie entre plusieurs domaines ne la transforme pas en preuve.

Comparer sans confondre

La transversalité comporte un risque évident : fabriquer des ressemblances avec un vocabulaire assez abstrait pour que tout s'y conforme. Le moyen le plus sérieux de limiter ce biais consiste à repartir de cas concrets. Challenger, les biais de publication, les classifications psychologiques, les modèles de langage et l'accès effectif au droit possèdent chacun leur causalité, leurs méthodes et leur littérature. Leur comparaison devient utile si elle permet d'examiner une propriété précise sans effacer ces différences.

L'analyse suit ici un problème commun : déterminer ce qui arrive à la capacité de correction lorsqu'une organisation doit protéger sa continuité sous contrainte. La pression peut favoriser le silence, la conformité ou l'adoption rapide d'une explication disponible. Elle peut aussi conduire à de meilleurs dispositifs d'alerte, à des redondances ou à des contre-pouvoirs. Les chapitres chercheront les conditions qui rendent l'une ou l'autre trajectoire plus probable, sans supposer une cause unique.

Cette démarche rejoint la rationalité bornée décrite par Herbert Simon. La décision réelle s'effectue sous contraintes de temps, d'information et de calcul. Les acteurs utilisent des simplifications et des routines qui rendent l'action praticable (Simon, 1955). L'ouverture d'un système dépend ainsi de ressources concrètes. Une équipe en urgence ne peut mener une analyse infinie, mais la nécessité d'agir vite ne prouve pas que sa première représentation soit suffisante.

Une limite importante : le registre clinique

Les chapitres consacrés à la psychologie, au stress ou aux symptômes n'offrent aucun outil diagnostique. Fatigue, troubles du sommeil, douleur, anxiété, irritabilité ou retrait peuvent avoir des causes médicales, psychologiques, sociales et environnementales multiples, souvent combinées. Une lecture systémique peut aider à interroger le contexte. Elle ne remplace ni examen médical, ni diagnostic, ni prise en charge professionnelle.

La même prudence vaut dans tout le livre. Un exemple peut illustrer un mécanisme possible sans établir sa présence universelle. Une association ne devient pas une causalité par commodité narrative. ORI-C reste ici une grille en construction dont la valeur dépendra de sa capacité à produire des distinctions utiles, à accepter des contre-exemples et à être révisée.

PARTIE I

Les opérations de fermeture

Stabiliser est indispensable. Le risque apparaît lorsque les outils de coordination cessent d'être présentés comme des choix révisables.

CHAPITRE I

Les trois gestes de la fermeture : définir, expliquer, réifier

Définir permet d'agir. Une administration doit préciser qui entre dans une catégorie, un protocole doit fixer des critères, une recherche doit indiquer ce qu'elle mesure. La difficulté vient de la différence entre une frontière opérationnelle et une propriété du réel. Dans de nombreux domaines, plusieurs découpages cohérents peuvent coexister selon la finalité poursuivie. La limite choisie a alors une fonction pratique avant d'avoir une portée ontologique.

Une catégorie devient trompeuse lorsque son origine conventionnelle disparaît du raisonnement. Le seuil choisi pour une procédure finit par être lu comme une séparation naturelle entre deux états. Les cas proches de la limite semblent anormaux alors qu'ils révèlent parfois la continuité du phénomène. Ce glissement ne rend pas la catégorie inutile. Il modifie simplement la manière de l'interpréter.

Définir sans effacer le choix

Trois contraintes poussent les organisations à fixer des frontières. La décision exige une réponse à un moment donné. La coordination demande un langage partagé. La comparaison suppose des critères assez stables pour que les observations restent commensurables. Ces contraintes sont légitimes. Elles expliquent pourquoi un système ne peut pas rester indéfiniment dans l'indétermination.

La qualité d'une définition dépend alors moins de sa prétention à être parfaite que de la traçabilité de ses limites. Le critère choisi, sa finalité, les cas qu'il décrit mal et les conséquences du passage d'un côté ou de l'autre du seuil doivent rester visibles. Une définition devient plus robuste lorsqu'elle contient les conditions de sa propre révision.

La question est particulièrement importante quand plusieurs niveaux se superposent. Un phénomène biologique, une expérience subjective, un statut administratif et une qualification juridique peuvent utiliser le même mot tout en désignant des opérations différentes. Les conflits surgissent facilement lorsque ces niveaux sont confondus. Les participants croient discuter d'un fait unique alors qu'ils défendent des critères adaptés à des usages distincts.

Expliquer sans remplir l'inconnu

Une seconde opération intervient après la définition : l'explication. Là encore, le problème vient rarement du geste lui-même. Expliquer consiste à relier des observations dans un modèle qui peut produire des attentes, organiser des tests ou guider une action. Le risque apparaît lorsque la pression pour conclure devient plus forte que la qualité des éléments disponibles.

Une explication peut remplir plusieurs fonctions simultanément. Elle cherche à connaître, réduit l'incertitude, permet de communiquer et rend une décision défendable. Ces fonctions ne sont pas toujours alignées. Le récit le plus rassurant n'est pas nécessairement le plus solide. L'hypothèse la plus élégante peut être moins compatible avec les données qu'une description plus modeste. Une organisation sous pression a pourtant intérêt à choisir une version compréhensible, stable et transmissible.

La discipline consiste à conserver la différence entre observation, inférence et conclusion. « Les événements se succèdent » décrit une séquence. « Le premier a causé le second » introduit un mécanisme. « Ce mécanisme explique les autres cas » étend encore la portée. Chacun de ces passages demande des éléments supplémentaires. Lorsque les étapes sont fusionnées dans une narration fluide, la certitude perçue devient plus forte que la preuve.

Quand l'outil devient la chose

La réification décrit ce troisième glissement. Un outil conceptuel, utile pour découper ou expliquer, est traité comme s'il existait indépendamment du dispositif qui l'a produit. La carte cesse d'être reconnue comme une carte. Les exceptions deviennent alors des défauts du cas plutôt que des informations sur les limites du modèle.

Cette transformation est favorisée par le succès. Un cadre qui fonctionne dans de nombreuses situations est repris, enseigné, codifié, intégré dans des logiciels et des procédures. Sa remise en cause devient progressivement coûteuse parce qu'elle touche en même temps la connaissance, l'organisation et les investissements déjà consentis. Le phénomène ne demande aucune intention de tromper. Il peut naître d'une accumulation de décisions localement raisonnables.

Le test le plus utile reste pragmatique et consiste à vérifier si un cadre améliore la vitesse de décision tout en conservant la capacité de voir ce qui lui échappe. Une bonne définition rend l'action possible sans interdire l'observation des cas-frontières. Une bonne explication réduit l'incertitude sans la faire disparaître artificiellement. Un bon modèle peut être utilisé sans devenir l'unique langue dans laquelle le réel a le droit d'exister.

CHAPITRE 2

Dire « je ne sais pas » : l'arrêt comme résultat

Dans de nombreux contextes professionnels, une analyse qui ne débouche pas sur une réponse paraît inachevée. Le chercheur doit proposer une interprétation, le responsable doit décider, l'expert doit conseiller. Cette attente est compréhensible, mais elle crée une confusion entre deux obligations : terminer un processus de travail et disposer d'éléments suffisants pour conclure. Les deux ne coïncident pas toujours.

Dire « je ne sais pas » peut désigner des situations très différentes. Il peut s'agir d'une ignorance provisoire, d'une limite des données, d'un conflit entre plusieurs hypothèses ou d'une question mal posée. La formule devient utile lorsqu'elle précise laquelle de ces limites est rencontrée. L'arrêt n'est alors plus un vide. Il décrit l'état réel de l'enquête et indique ce qui serait nécessaire pour aller plus loin.

L'incertitude comme information

Une décision sérieuse ne se contente pas d'un niveau de confiance. Elle cherche à identifier l'origine de l'incertitude. Certaines inconnues peuvent être réduites par une mesure supplémentaire. D'autres proviennent d'une variabilité qui restera présente même avec de meilleures données. D'autres encore viennent du modèle lui-même, parce qu'il simplifie le phénomène ou exclut des mécanismes concurrents.

Cette distinction change la réponse. Lorsqu'une information décisive peut être obtenue rapidement, attendre est rationnel. Lorsque l'incertitude est irréductible et que l'inaction a un coût élevé, décider avec une marge de sécurité peut être préférable. Lorsque plusieurs hypothèses restent compatibles avec les observations, une intervention réversible offre parfois davantage d'apprentissage qu'un choix présenté comme définitif.

L'aveu d'incertitude ne signifie donc pas suspension générale de l'action. Il oblige à relier la force de la décision à la qualité de l'information et au coût de l'erreur. Plus une décision est difficile à inverser, plus la barre de justification devrait être élevée. Plus le contexte est urgent, plus les mécanismes de retour d'expérience deviennent importants après l'action.

Le prestige du verdict

Le coût social du non-savoir varie selon les positions. Un expert dont la valeur est associée à sa capacité à fournir une réponse peut être poussé à conclure au-delà de ce que permettent les données. Une institution peut craindre qu'une incertitude publique soit interprétée comme de l'incompétence. Un débat médiatique récompense souvent la position nette parce qu'elle se communique mieux qu'une distribution de probabilités et de conditions.

Ces pressions n'annulent pas l'expertise. Elles font partie de son environnement. La qualité d'un dispositif dépend aussi de la possibilité accordée aux personnes compétentes de dire qu'un résultat reste indéterminé, qu'un effet n'a pas été reproduit ou qu'une méthode ne permet pas de répondre à la question posée. Une culture de la preuve qui sanctionne systématiquement l'absence de conclusion crée une incitation paradoxale : elle valorise la certitude au moment même où elle devrait valoriser la précision.

L'histoire des sciences avance aussi par des résultats négatifs, des hypothèses abandonnées et des anomalies qui résistent. Le non-savoir devient productif lorsqu'il est décrit avec assez de précision pour être transmis. « Nous ne savons pas » peut contenir un inventaire très riche : ce qui a été testé, ce qui a échoué, ce qui reste compatible avec les observations et ce qui permettrait de départager les options.

S'arrêter sans fermer

Un arrêt devient une fermeture lorsqu'il transforme une limite actuelle en impossibilité définitive. L'attitude inverse consiste à laisser la question ouverte sans fabriquer une réponse de remplacement. Cette position demande parfois davantage de discipline qu'une interprétation séduisante. Elle expose le travail à la critique et oblige à distinguer ce qui est démontré de ce qui reste seulement plausible.

Le livre utilisera ce principe comme règle de méthode. Lorsque les travaux disponibles établissent un mécanisme, il sera présenté comme tel. Lorsqu'ils montrent une association, le texte évitera de lui attribuer une causalité certaine. Lorsque je propose une extension transversale, elle sera signalée comme lecture ou hypothèse. Cette hiérarchie limite l'élégance de certains récits. Elle augmente en revanche leur valeur de révision, ce qui est précisément la propriété recherchée ici.

Question d'usage

Dans une situation que vous considérez comme réglée, quel élément nouveau serait suffisamment pertinent pour rouvrir la définition, l'explication ou la conclusion retenue ?

PARTIE II

Institutions, intérêts et technologies

Les contraintes de coordination ne sont jamais purement cognitives. Elles rencontrent des calendriers, des carrières, des dépendances, des outils et des rapports de pouvoir.

CHAPITRE 3

Désaccord, prestige et silence organisationnel

Le 28 janvier 1986, la navette Challenger se désintègre peu après son lancement. La commission présidentielle chargée de l'enquête ne s'est pas limitée à la défaillance matérielle des joints toriques. Elle a aussi examiné la chaîne de décision. La veille du lancement, des ingénieurs de Morton Thiokol avaient exprimé leur opposition à un décollage dans les températures prévues. La direction de l'entreprise a ensuite renversé sa recommandation. Le rapport indique que cette décision a été prise à l'instigation de responsables de la NASA et contre l'avis des ingénieurs concernés, afin d'accommoder un client majeur (Presidential Commission, 1986).

Ce cas est devenu classique parce qu'il relie technique, communication et organisation sans permettre de réduire l'accident à une seule erreur individuelle. La commission a relevé que des décideurs ne disposaient pas de l'ensemble des informations importantes. Elle a aussi critiqué une tendance à contenir les problèmes à l'intérieur de certaines structures plutôt qu'à les faire remonter. La qualité d'une décision dépendait ici de la circulation du désaccord autant que de la compétence technique disponible.

Quand parler devient coûteux

La littérature sur le silence organisationnel a depuis décrit des mécanismes plus généraux. Morrison et Milliken définissent le silence organisationnel comme une rétention collective d'informations concernant des problèmes ou des enjeux. Leur modèle met l'accent sur des conditions qui rendent la parole risquée ou perçue comme inutile (Morrison et Milliken, 2000). Cette approche évite de supposer que les acteurs ignorent le problème. Ils peuvent le voir et conclure qu'il est préférable de se taire.

Le prestige intervient dans ce calcul. Un titre, une fonction ou une réputation sont des raccourcis nécessaires pour distribuer la confiance. Une organisation complexe ne peut pas réévaluer intégralement chaque compétence à chaque décision. Le raccourci devient problématique lorsque le statut remplace l'examen du contenu. Une objection peut être écartée en raison de la position de celui qui la formule, alors même que son information porte directement sur le risque étudié.

Le désaccord a aussi un coût relationnel. Amy Edmondson a montré, dans une étude de 51 équipes de travail, qu'un climat de sécurité psychologique était associé à davantage de comportements d'apprentissage. La sécurité psychologique ne signifie pas absence d'exigence ni accord permanent. Elle décrit la perception qu'il est possible de prendre certains risques interpersonnels, par exemple signaler une erreur ou poser une question, sans craindre une sanction disproportionnée (Edmondson, 1999).

Intérêts, délais et asymétries

Une objection ne circule jamais dans un vide matériel. Elle peut retarder un lancement, remettre en cause un budget, exposer une erreur, menacer un contrat ou déplacer une responsabilité. Réduire l'analyse à l'intérêt de « fermer » serait trop simple, car les intérêts ne sont pas toujours conscients ni alignés. Il vaut mieux identifier les conséquences concrètes de chaque option : répartition du coût du délai et de l'erreur, pouvoir d'exiger davantage de preuves et capacité à décider que l'information disponible suffit.

Ces questions rendent visibles les asymétries. Une direction peut exiger une démonstration très complète avant d'accepter un problème tout en utilisant un niveau de preuve beaucoup plus faible pour maintenir la décision existante. Une équipe peut apprendre que certains sujets sont officiellement ouverts à la discussion mais pratiquement dangereux. À terme, les informations remontées deviennent plus compatibles avec ce que l'organisation est prête à entendre.

Le calme qui en résulte ne doit pas être confondu avec l'absence de problème. Il peut simplement indiquer que la structure a élevé le coût de la parole. Le diagnostic organisationnel sérieux ne s'arrête donc pas au nombre de désaccords visibles. Il examine aussi les canaux d'alerte, la protection des personnes qui signalent, la traçabilité des objections et la manière dont une décision contestée peut être réouverte.

Challenger reste un cas extrême. Son utilité ne vient pas d'une analogie facile avec n'importe quelle entreprise. Il montre de façon documentée qu'une organisation techniquement compétente peut perdre une information critique lorsque les circuits de décision, les dépendances et les normes de communication modifient le poids accordé à cette information. La leçon est plus précise que « écouter les lanceurs d'alerte » : la capacité de correction doit être conçue dans la structure avant que l'urgence n'en révèle l'absence.

CHAPITRE 4

Science : méthode, institution et littérature visible

La science possède une propriété particulière parmi les institutions abordées dans ce livre : elle organise explicitement la critique de ses propres énoncés. Réplication, contrôle par les pairs, transparence méthodologique, confrontation à des données nouvelles et révision théorique sont des mécanismes destinés à réduire l'attachement à une conclusion. Cette architecture ne rend pas la recherche infaillible. Elle fournit des moyens de découvrir les erreurs, à condition que les résultats et les incitations permettent à ces mécanismes de fonctionner.

Un exemple bien documenté concerne la publication des essais d'antidépresseurs. En 2008, Erick Turner et ses collègues ont comparé les évaluations de la Food and Drug Administration aux publications correspondant à 74 études portant sur douze médicaments et 12 564 patients. Dans la littérature publiée, 48 des 51 études visibles étaient présentées comme positives, soit 94 %. D'après l'évaluation de la FDA, 38 des 74 études enregistrées étaient positives, soit 51 %. Les études jugées négatives ou discutables étaient beaucoup plus susceptibles de rester non publiées ou d'être présentées d'une manière qui ne reflétait pas le jugement de la FDA (Turner et al., 2008).

Le biais n'a pas besoin de centre

Ce résultat ne démontre pas l'existence d'une volonté coordonnée de tromper. Il montre qu'une littérature visible peut diverger de l'ensemble des résultats disponibles lorsque plusieurs décisions de sélection s'alignent. Des auteurs choisissent ce qu'ils soumettent, des promoteurs contrôlent certaines données, des revues préfèrent des résultats jugés intéressants et les travaux positifs sont plus facilement cités. La somme de ces choix modifie l'image collective sans qu'un acteur unique ait besoin d'en contrôler l'ensemble.

La crise de reproductibilité en psychologie a fourni un autre indicateur de cette fragilité. En 2015, l'Open Science Collaboration a tenté de reproduire 100 études expérimentales et corrélationnelles publiées dans trois revues. Les effets observés lors des répliques étaient en moyenne environ deux fois plus faibles que les effets initiaux. Selon le critère retenu, la proportion de résultats considérés comme reproduits variait fortement. Seulement 36 % des répliques obtenaient un résultat statistiquement significatif, contre 97 % dans les études originales (Open Science Collaboration, 2015). Ce projet ne permet pas de conclure que « la psychologie ne se reproduit pas ». Il a plutôt rendu mesurable un problème de sélection, de puissance statistique, de méthodes et d'incitations qui a depuis produit de nombreuses réformes.

Une institution qui peut apprendre de ses défauts

Ces exemples sont parfois utilisés pour opposer la « vraie science » à la science institutionnelle. L'opposition est trompeuse. La méthode n'existe que par des institutions, des financements, des laboratoires, des revues et des carrières. Les contraintes organisationnelles font partie du fonctionnement réel de la connaissance. La question utile porte sur la manière dont elles sont organisées pour que leurs biais puissent devenir visibles.

Prérégistration, partage de données, revues enregistrées, répliques, publication de résultats négatifs et déclarations de conflits d'intérêts cherchent précisément à modifier l'économie de la preuve. Aucun de ces outils ne garantit la vérité. Ils réduisent certains degrés de liberté et rendent certaines sélections plus difficiles à invisibiliser. Leur intérêt est structurel : ils diminuent le coût de la correction après qu'une hypothèse a acquis du prestige.

Le consensus scientifique mérite la même précision. Il peut représenter une convergence robuste de travaux indépendants. Il peut aussi être utilisé dans le débat public comme raccourci d'autorité. Le fait qu'un consensus existe ne dispense pas d'examiner le niveau de preuve, l'étendue du désaccord restant et la question exacte sur laquelle porte l'accord. Inversement, la présence d'incertitudes ne met pas toutes les hypothèses sur un pied d'égalité. Une démarche sérieuse conserve l'asymétrie produite par les preuves sans transformer cette asymétrie en immunité contre la révision.

Le cas de la science est important pour l'ensemble du livre parce qu'il montre qu'un système peut devenir plus fiable en institutionnalisant ses propres critiques. Les erreurs ne disparaissent pas. Elles laissent davantage de traces. La viabilité épistémique tient alors moins à l'absence de fermeture qu'à la présence de procédures capables de rouvrir une conclusion lorsque des données nouvelles l'exigent.

CHAPITRE 5

Psychologie : apaiser, classer, intégrer

Les classifications cliniques ont une fonction pratique. Elles permettent aux professionnels de disposer d'un vocabulaire commun, d'organiser la recherche, de documenter des trajectoires et, dans certains systèmes, d'ouvrir l'accès à des soins ou à des droits. Cette utilité ne signifie pas que les catégories correspondent toujours à des entités naturelles aux frontières nettes. La psychologie et la psychiatrie contemporaines travaillent justement avec cette tension entre classification, dimensions continues et hétérogénéité des profils.

Le projet HiTOP, publié comme proposition de taxonomie hiérarchique de la psychopathologie, cherche par exemple à représenter de nombreux phénomènes sur des dimensions plutôt qu'en catégories strictement séparées. Ses auteurs partent notamment des difficultés liées aux comorbidités, à l'hétérogénéité interne des diagnostics et aux frontières parfois arbitraires entre normalité et pathologie (Kotov et al., 2017). De son côté, le programme RDoC du National Institute of Mental Health organise la recherche autour de domaines et de dimensions de fonctionnement étudiés à plusieurs niveaux. Le NIMH précise que RDoC est un cadre de recherche et non un guide diagnostique destiné à remplacer les systèmes cliniques existants (NIMH, s. d.).

La catégorie comme outil, pas comme totalité

Ces travaux illustrent un point plus général : plusieurs cartes peuvent être utiles pour un même territoire. Une catégorie clinique peut orienter une évaluation sans résumer la personne. Une approche dimensionnelle peut décrire des variations continues sans suffire à décider d'une prise en charge. Un modèle biologique apporte une information différente d'un récit biographique ou d'une observation sociale. La qualité de l'analyse dépend de la capacité à ne pas faire d'un niveau l'explication complète des autres.

Le langage diagnostique peut aussi avoir des effets psychologiques et sociaux. Donner un nom peut réduire l'incertitude, faciliter l'accès à des ressources et permettre de rencontrer des personnes ayant des expériences proches. Il peut également rigidifier l'interprétation lorsque chaque difficulté ultérieure est lue à travers la même étiquette. Aucun de ces effets n'est automatique. Ils dépendent du diagnostic, de la personne, du contexte de soin et de la façon dont la catégorie est expliquée.

La prudence devient particulièrement importante lorsqu'un soulagement est interprété comme preuve d'une cause. Une intervention qui réduit un symptôme peut être utile sans démontrer que le mécanisme supposé était l'unique origine du problème. En médecine comme en psychologie, efficacité thérapeutique et explication étiologique sont deux questions distinctes. Confondre les deux produit une certitude que les données ne portent pas toujours.

Apaiser et comprendre peuvent avancer ensemble

La première version de ce livre opposait trop facilement apaisement et intégration. Cette opposition est insuffisante. Diminuer une souffrance aiguë peut créer les conditions nécessaires pour réfléchir, reprendre des relations ou modifier un environnement. Une personne épuisée ou en crise n'a pas à prouver sa « cohérence » avant d'être soulagée. L'apaisement devient problématique seulement lorsqu'il ferme durablement l'examen d'un facteur important ou lorsqu'il est imposé au nom d'une normalité extérieure sans prendre en compte les objectifs de la personne.

Une approche plus solide distingue ce qui est observé, le degré de gêne ou de danger, les hypothèses compatibles avec la situation, les causes médicales ou contextuelles à exclure, les interventions étayées et les critères de réévaluation. Cet inventaire ne forme pas une méthode clinique complète. Il rappelle simplement que la prise en charge et l'explication gagnent à rester révisables.

Le cadre ORI-C n'ajoute aucun diagnostic. Il peut au mieux attirer l'attention sur les écarts entre ce qu'une personne ou une institution déclare vouloir et ce que son fonctionnement produit de façon répétée. Cet écart mérite parfois exploration, parfois aucune conclusion. Le passage d'un constat à une interprétation clinique appartient aux professionnels compétents et aux méthodes adaptées. La transversalité s'arrête à cette frontière.

CHAPITRE 6

Spiritualité : unité, différenciation et contournement

La spiritualité recouvre des pratiques, traditions et expériences trop diverses pour être traitées comme un bloc. Certaines s'inscrivent dans des religions organisées, d'autres dans la méditation, la philosophie, des communautés ou des démarches individuelles. Leur effet dépend du contexte et de la manière dont elles sont vécues. Un cadre sérieux doit commencer par cette diversité au lieu de chercher une psychologie unique de « la spiritualité ».

Il existe néanmoins un concept clinique utile pour ce chapitre : le *spiritual bypass*, ou contournement spirituel. Le terme désigne l'usage de croyances ou de pratiques spirituelles pour éviter certaines difficultés psychologiques ou relationnelles. Une étude exploratoire de Cashwell, Glosoff et Hammond a examiné ce phénomène chez des étudiants et soulignait déjà que la littérature empirique restait limitée (Cashwell et al., 2010). Le concept doit donc rester prudent. Il décrit une possibilité, pas un diagnostic applicable à toute recherche de paix, de sens ou de transcendance.

Une même pratique peut ouvrir ou éviter

La différence se joue moins dans le vocabulaire employé que dans la fonction de la pratique. Méditer peut développer l'attention à l'expérience, aider à prendre de la distance avec une réaction automatique ou soutenir une démarche thérapeutique. La même activité peut aussi être utilisée pour ne pas aborder un conflit précis. Parler d'unité peut encourager la compassion. La formule peut devenir un moyen de nier une limite nécessaire ou une asymétrie réelle. Le mot ne permet pas de trancher. Il faut regarder les effets et le contexte.

Cette distinction protège le raisonnement contre deux excès symétriques. Le premier consiste à sacraliser toute expérience subjective et à lui attribuer une valeur de preuve. Une expérience peut être importante pour la personne sans établir une proposition sur le monde extérieur. Le second consiste à réduire toute pratique spirituelle à une fuite irrationnelle. Une telle généralisation ignorerait des fonctions sociales, existentielles et psychologiques documentées dans des contextes très variés.

Un exemple hypothétique permet de rendre ce mécanisme plus visible. Une personne exprime dans un groupe spirituel qu'une pratique, une consigne ou la conduite d'un responsable la met mal à l'aise. Si chaque objection est renvoyée à son « ego », à un manque de confiance ou à un défaut d'élévation, le contenu de ce qu'elle signale n'est plus examiné. La croyance devient alors un filtre qui absorbe la critique : contester le cadre fournit aussitôt une preuve supplémentaire que le problème viendrait de la personne qui conteste. Ce scénario ne décrit pas les groupes spirituels en général. Il illustre la dynamique que le concept de *spiritual bypass* cherche à rendre visible lorsqu'une ressource spirituelle sert à contourner un conflit psychologique ou relationnel plutôt qu'à le travailler.

Garder le sens sans en faire une preuve

Une démarche de cohérence peut reconnaître la valeur du sens sans confondre plusieurs registres. Les croyances répondent parfois à des questions existentielles que la méthode scientifique n'a pas vocation à résoudre. Les affirmations factuelles sur le monde, en revanche, restent soumises aux exigences ordinaires de preuve lorsqu'elles prétendent décrire des effets mesurables.

Cette séparation n'appauvrit pas la spiritualité. Elle évite de lui demander d'être simultanément expérience, thérapie, cosmologie et démonstration scientifique. Elle permet aussi de préserver la singularité d'une pratique sans la transformer en explication universelle. Ici encore, la capacité à distinguer les niveaux produit davantage de cohérence que leur fusion.

CHAPITRE 7

IA : cohérence textuelle et accélération de la clôture

Les modèles de langage contemporains produisent du texte en calculant, à partir de grandes quantités de données et de paramètres appris, des distributions de probabilité sur les éléments susceptibles de suivre un contexte donné. L'architecture Transformer présentée par Vaswani et ses collègues en 2017 a joué un rôle majeur dans cette évolution. Elle utilise notamment des mécanismes d'attention permettant de pondérer les relations entre éléments d'une séquence (Vaswani et al., 2017). Depuis, les systèmes ont gagné en taille, en données, en techniques d'entraînement et en capacité à suivre des instructions.

Cette description technique ne suffit pas à trancher les débats philosophiques sur la compréhension. Bender et Koller ont insisté sur la différence entre forme linguistique et signification ancrée dans une situation. Leur article de 2020 critique l'idée qu'une performance sur des formes textuelles permette, à elle seule, de conclure à une compréhension humaine du sens (Bender et Koller, 2020). D'autres travaux abordent la question différemment. Le point important pour ce livre est plus limité : la fluidité d'une réponse ne constitue pas une preuve de sa véracité ni de la solidité de son raisonnement.

La clôture vient surtout de l'usage

Un modèle n'a pas besoin d'une intention de « fermer » une question pour accélérer la clôture. Il suffit que son interface récompense une réponse immédiate et que l'utilisateur confonde cohérence textuelle avec connaissance. Face à une demande ambiguë, le système peut produire une formulation très structurée qui masque l'incertitude des sources, simplifie un désaccord ou complète implicitement ce qui manque. La vitesse réduit alors le temps durant lequel l'absence d'information reste visible.

Le risque s'accroît lorsque la réponse entre directement dans une décision. Une synthèse générée automatiquement peut devenir un filtre entre les documents originaux et le responsable. Un classement peut rendre certaines options moins visibles. Une reformulation peut effacer les hésitations d'un témoignage. Une interface conversationnelle peut donner l'impression d'une continuité de raisonnement alors que le modèle reconstruit sa réponse à chaque échange à partir du contexte disponible.

Ces problèmes ne sont pas théoriques au sens vague. Le profil du cadre de gestion des risques pour l'IA générative publié par le NIST en 2024 recense des risques liés notamment aux contenus faux ou trompeurs, aux biais, à la confidentialité, à la sécurité de l'information, à la dépendance excessive et aux interactions humain-IA. Le document insiste sur la gestion du risque tout au long du cycle de vie et sur l'évaluation dans le contexte réel d'utilisation (NIST, 2024).

Une technologie de révision autant que de réponse

L'IA peut aussi renforcer la capacité de correction. Elle permet de comparer rapidement des versions, de chercher des contradictions dans un corpus, de reformuler une hypothèse sous plusieurs angles, de générer des contre-arguments ou d'aider à structurer une exploration documentaire. La même vitesse qui accélère une mauvaise conclusion peut accélérer la recherche de ses faiblesses.

La différence tient au dispositif. Un usage orienté vers la réponse cherche d'abord une conclusion. Un usage orienté vers la révision exige la traçabilité des sources, l'identification des informations manquantes, l'examen d'hypothèses concurrentes, un niveau de confiance explicite et des critères permettant de changer d'avis. Le système ne devient pas arbitre de la vérité. Il reste un instrument de travail dont les sorties sont soumises à vérification.

Le risque organisationnel apparaît lorsqu'une entreprise adopte l'IA principalement pour réduire les délais. Si la productivité est mesurée au nombre de dossiers traités, le gain de vitesse peut devenir la finalité et la vérification un coût visible à supprimer. Une technologie conçue pour assister le jugement finit alors par modifier l'environnement dans lequel le jugement s'exerce. Le risque n'est pas que la machine impose mécaniquement une fermeture. Il réside dans l'association entre automatisation, métriques, pression temporelle et confiance accordée à une forme linguistique persuasive.

L'usage viable d'un modèle de langage demande donc une architecture de contrôle proportionnée aux conséquences. Plus une réponse influence un droit, une santé, une sécurité ou une décision difficilement réversible, plus la provenance des données, la validation humaine et la traçabilité deviennent importantes. La fluidité peut faire gagner du temps. Elle ne doit pas décider du niveau de preuve.

Question d'usage

Dans votre environnement, quelle information importante devient la plus difficile à faire remonter lorsqu'elle contredit une décision déjà valorisée, un indicateur ou un outil adopté ?

PARTIE III

Psyché, cohérence et relation

*Les notions systémiques deviennent fragiles dès qu'elles prétendent expliquer une personne.
Cette partie les utilise comme questions de contexte, jamais comme diagnostic.*

CHAPITRE 8

Comprendre sans changer : le décalage entre récit et fonctionnement

Comprendre une situation peut modifier profondément la manière de la vivre. Mettre des mots sur un mécanisme, reconstruire une chronologie ou reconnaître une contrainte permet parfois de sortir d'une confusion qui entretenait le problème. Cette capacité d'élaboration ne garantit pourtant pas une modification immédiate du comportement. Nous pouvons savoir qu'une habitude nous dessert, anticiper ses conséquences et la répéter quand même. Nous pouvons identifier une dynamique relationnelle sans disposer encore des ressources nécessaires pour en sortir.

La première version du livre décrivait ce décalage comme une opposition entre « cohérence consciente » et « incohérence non consciente ». La formule était trop ambitieuse. Elle suggérait un modèle de l'inconscient que le texte n'avait ni les données ni la compétence clinique pour établir. Il est plus précis de parler d'un décalage entre différents niveaux de fonctionnement : ce qui peut être formulé, ce qui est effectivement pratiqué, ce qui est renforcé par l'environnement et ce qui devient accessible sous stress.

Le récit n'est qu'un niveau de changement

Une explication transforme d'abord la représentation. Elle peut donner une meilleure carte sans modifier le terrain dans lequel la conduite se produit. Les habitudes sont liées à des apprentissages répétés, à des récompenses immédiates, à des routines et à des contraintes matérielles. Une décision prise au calme peut devenir plus difficile à appliquer dans un contexte de fatigue, d'urgence ou de pression sociale. La continuité entre « je sais » et « je fais » dépend donc de bien plus que de la qualité du récit.

Cette distinction évite deux jugements hâtifs. Le premier consiste à considérer qu'une personne qui répète un comportement malgré sa compréhension « refuse de changer ». Le second suppose qu'une prise de conscience profonde devrait produire spontanément la transformation. Les deux ignorent le rôle des conditions. Modifier une conduite peut demander de déplacer des habitudes, des ressources, un environnement ou des relations qui rendaient l'ancienne réponse probable.

Le problème se retrouve dans les organisations. Une enquête interne peut identifier correctement une défaillance et produire un rapport convaincant sans que les procédures quotidiennes changent. Les conclusions existent, mais les incitations, la charge de travail ou la répartition des responsabilités restent les mêmes. La connaissance a été intégrée dans le discours institutionnel davantage que dans le fonctionnement.

Observer l'écart sans lui inventer une cause

L'écart entre récit et pratique constitue une information. Il ne dit pas, à lui seul, pourquoi cet écart existe. Plusieurs mécanismes sont compatibles : contrainte externe, apprentissage ancien, intérêt contradictoire, manque de ressources, objectif irréaliste, ambivalence, erreur d'analyse ou simplement délai nécessaire à l'ajustement. Une grille systémique gagne en sérieux lorsqu'elle conserve cette pluralité au lieu de remplir l'espace par une explication psychologique automatique.

L'attention peut alors se déplacer vers des éléments observables : les circonstances dans lesquelles la conduite varie, les facteurs qui la rendent plus ou moins probable, le coût immédiat d'une autre option et les caractéristiques de l'environnement qui soutiennent ou contredisent la nouvelle orientation. Cette approche ne dissout pas la responsabilité individuelle. Elle précise les conditions dans lesquelles cette responsabilité peut effectivement s'exercer.

Un changement durable devient plus plausible lorsque le récit, les contraintes et les pratiques cessent de tirer dans des directions incompatibles. Cela ne demande pas une harmonie parfaite. Il suffit parfois que les contradictions principales deviennent visibles et qu'une marge concrète permette d'essayer autre chose. La cohérence décrite ici reste fonctionnelle : une réduction de l'écart entre ce que le système affirme vouloir et ce que son organisation rend réellement possible.

CHAPITRE 9

Charge cognitive, stress et marges d'intégration

Penser a un coût. L'attention est limitée, la mémoire de travail ne peut maintenir qu'une quantité restreinte d'informations et les décisions sont prises sous contraintes de temps. Le vocabulaire de « bande passante psychique » utilisé dans la première version avait l'avantage de l'image, mais il risquait de transformer une métaphore en variable scientifique. Cette édition parle plus simplement de charge cognitive, de stress et de ressources disponibles.

Les effets du stress sur la cognition sont documentés, même si leur intensité dépend des personnes et des situations. Une revue d'Amy Arnsten décrit comment le stress incontrôlable peut altérer rapidement certaines fonctions du cortex préfrontal impliquées dans la mémoire de travail, l'attention et le contrôle du comportement. Des expositions prolongées sont aussi associées à des modifications structurelles et fonctionnelles dans les circuits étudiés (Arnsten, 2009). Ces résultats ne permettent pas de déduire le fonctionnement d'un individu à partir d'un niveau subjectif de stress. Ils établissent en revanche que la qualité d'une décision n'est pas indépendante de l'état dans lequel elle est prise.

Sous contrainte, les raccourcis deviennent rationnels

La rationalité bornée de Simon prend ici une dimension concrète. Lorsque les informations, le temps ou les capacités de calcul sont limités, les acteurs simplifient. Ils utilisent des règles déjà connues, privilégient les options accessibles et s'arrêtent lorsqu'une solution paraît suffisamment bonne (Simon, 1955). La simplification peut être excellente. Le danger vient de son application automatique à un environnement qui a changé.

Une organisation en surcharge augmente ce risque de manière collective. Les dossiers sont traités plus vite, les exceptions deviennent plus coûteuses, les réunions se resserrent autour des urgences et les personnes apprennent à présenter l'information dans des formats compatibles avec le temps disponible. Le système n'a pas besoin d'interdire la nuance. Il peut simplement rendre son traitement trop cher.

Cette dynamique explique pourquoi certaines recommandations abstraites échouent. Demander davantage de recul à une équipe qui manque déjà de temps ajoute une tâche. Exiger d'une personne épuisée qu'elle « prenne de meilleures décisions » ignore une partie du problème. Les marges cognitives ne se décrètent pas. Elles dépendent aussi du sommeil, de la sécurité, de la charge, du soutien, de la prévisibilité et de la possibilité de différer certaines décisions.

Seuils, sans scénario unique

Les systèmes sous tension peuvent changer brusquement, mais le mot « bifurcation » doit être utilisé avec prudence lorsqu'aucun modèle formel ne définit le seuil. Dans ce livre, il désignera seulement une modification qualitative de trajectoire observable après accumulation de contraintes. Cette évolution peut prendre plusieurs formes : réorganisation, retrait, rigidification, changement de priorité, séparation ou recherche d'aide. Aucun enchaînement n'est garanti.

L'important est d'éviter une lecture romantique de la crise. Une contradiction devenue insupportable ne produit pas automatiquement de la lucidité. Elle peut réduire encore les capacités disponibles. Inversement, une période de désorganisation n'est pas nécessairement un signe de progression. Le sens d'un épisode dépend de son contexte, de sa durée, de ses conséquences et, pour une situation clinique, d'une évaluation adaptée.

Pour l'analyse systémique, la variable la plus utile est souvent la marge disponible avant l'irréversibilité. Elle dépend du temps restant, de l'existence d'une personne ou d'une procédure capable de reprendre le problème autrement et de la possibilité de réduire temporairement la charge afin de réexaminer les options. La viabilité devient matérielle lorsqu'elle se traduit par cette capacité à créer de l'espace avant que l'urgence ne décide seule.

CHAPITRE 10

Symptômes : soulager, contextualiser, ne pas surinterpréter

Un symptôme est d'abord un phénomène à décrire. Sa présence peut signaler une maladie, une réaction à un médicament, un trouble du sommeil, une réponse au stress, une difficulté psychologique, une contrainte sociale ou plusieurs facteurs à la fois. La ressemblance entre deux symptômes ne suffit pas à établir une cause commune. Cette évidence doit être posée clairement parce que le vocabulaire systémique peut facilement donner l'illusion inverse.

La première version présentait trop largement le symptôme comme « information structurelle ». L'idée peut être conservée sous une forme beaucoup plus limitée : certains symptômes invitent à examiner le contexte dans lequel ils apparaissent, leurs déclencheurs, leur évolution et les conditions qui les aggravent ou les soulagent. Cette information contextuelle complète l'évaluation. Elle ne remplace jamais la recherche de causes médicales ou cliniques.

Soulager n'empêche pas d'enquêter

Opposer suppression et écoute conduit à un faux choix. Réduire une douleur, améliorer le sommeil, traiter une infection, diminuer une anxiété sévère ou stabiliser une crise peut être la condition nécessaire pour poursuivre l'examen. Le soulagement possède une valeur propre. Il n'a pas besoin d'être justifié par une transformation plus profonde.

L'enquête sur le contexte reste néanmoins utile lorsque le symptôme est récurrent ou lié à des situations identifiables. Le professionnel peut alors chercher des régularités, comparer plusieurs hypothèses et vérifier si des changements environnementaux modifient l'évolution. Une personne peut également remarquer que certains rythmes, relations ou exigences sont associés à une aggravation. Cette observation mérite d'être apportée à l'évaluation, avec la même prudence qu'une autre donnée.

Le mot « signal » devient dangereux s'il encourage à chercher une signification cachée à tout prix. Une migraine n'est pas une phrase codée. Une fatigue n'est pas la preuve d'un conflit intérieur. Une douleur persistante ne doit pas être psychologisée parce qu'aucune cause n'est immédiatement visible. Le refus d'une explication hâtive vaut dans les deux directions : on évite autant de réduire une souffrance au biologique par principe que de lui attribuer une origine psychique ou systémique sans éléments suffisants.

Catégories, identité et parcours de soin

Nommer un ensemble de symptômes peut aider à orienter les examens et à communiquer. Le nom peut aussi devenir une part importante de l'identité d'une personne, surtout lorsqu'il explique enfin une expérience longtemps incomprise. Ce processus n'est ni bon ni mauvais en lui-même. Il demande seulement de conserver la distinction entre une catégorie clinique, une histoire personnelle et l'ensemble des possibilités futures.

Les cadres de recherche dimensionnels comme RDoC ou HiTOP rappellent que de nombreux traits et symptômes se distribuent selon plusieurs axes et se recouvrent partiellement. Ils ne donnent pas pour autant un mode d'emploi individuel. Le diagnostic clinique reste une démarche située, qui intègre les symptômes, leur durée, leur intensité, le retentissement, l'histoire et les diagnostics différentiels.

Le rôle d'ORI-C s'arrête avant cette décision. La grille peut suggérer de ne pas évaluer uniquement la disparition d'un symptôme, mais aussi le fonctionnement global que la personne souhaite retrouver : sommeil, relations, capacité de choix, sécurité, travail, concentration ou qualité de vie. Même cette formulation doit rester subordonnée à la situation réelle et aux objectifs de la personne.

La prudence comme condition de sérieux

Le chapitre n'offre donc aucun critère permettant de décider qu'un symptôme « vient » d'une incohérence. Il propose une règle plus modeste : ne pas laisser une explication commode empêcher l'examen des autres causes. Si une intervention aide, on observe ce qu'elle améliore. Si le problème persiste, on réouvre les hypothèses. Si un symptôme est nouveau, intense, inquiétant ou durable, l'évaluation professionnelle prime sur toute interprétation conceptuelle.

Cette prudence peut sembler réduire la portée du cadre. Elle la rend surtout plus nette. Un concept transversal devient utile lorsqu'il organise des questions sans se substituer aux méthodes capables d'y répondre.

CHAPITRE II

Relation sans fusion

Une relation durable exige de la coordination, mais la coordination ne suppose pas l'identité. Deux personnes peuvent partager un projet tout en gardant des rythmes, des besoins et des interprétations différents. Une équipe peut travailler vers un objectif commun sans produire un accord sur chaque méthode. La capacité à préserver ces différences évite qu'un désaccord local soit vécu comme une menace pour l'ensemble du lien.

La fusion décrite ici n'est pas un diagnostic psychologique. Le mot désigne une configuration relationnelle dans laquelle la continuité du lien dépend d'une réduction excessive des différences exprimables. Le problème devient visible lorsque certaines informations ne peuvent plus circuler sans mettre en danger l'appartenance. Les personnes apprennent alors ce qui peut être dit, ce qui doit être atténué et ce qui risque de provoquer une rupture.

La frontière organise la relation

Une frontière n'est pas forcément une séparation physique ou affective. Elle peut être une répartition des responsabilités, une limite de disponibilité, une règle de confidentialité ou la possibilité de dire non à une demande. Sa fonction est de préciser ce qui appartient à qui et ce qui doit être négocié. Des frontières trop rigides empêchent la coopération. Des frontières trop floues rendent la responsabilité difficile à localiser.

Ce point rejoint les organisations. Les équipes qui veulent tout « aligner » peuvent supprimer des divergences utiles. À l'inverse, une distribution claire des rôles permet parfois davantage de désaccord parce que la critique d'une décision n'est pas confondue avec la remise en cause de la personne ou du groupe. La différenciation donne une forme au conflit.

La sécurité psychologique étudiée par Edmondson offre une illustration empirique limitée mais utile. Dans les équipes observées, la possibilité perçue de prendre des risques interpersonnels était liée aux comportements d'apprentissage (Edmondson, 1999). L'intérêt pour ce chapitre tient au fait que le lien et la critique ne sont pas nécessairement opposés. Certaines structures relationnelles rendent justement la critique compatible avec l'appartenance.

Le désaccord ne doit pas devenir un idéal

Valoriser la différenciation pourrait conduire à l'excès inverse : traiter tout compromis comme une perte d'authenticité. Une relation implique des adaptations mutuelles, des concessions et des routines communes. Le critère pertinent porte sur la réversibilité et la réciprocité. Une adaptation peut être saine lorsque la personne peut la discuter, la modifier et conserver d'autres espaces d'expression. Elle devient plus coûteuse lorsqu'elle est unilatérale, permanente et nécessaire pour éviter une sanction ou une rupture.

La séparation peut aussi être une réponse cohérente. Certaines contraintes sont incompatibles. Certaines relations deviennent dangereuses ou destructrices. Chercher à « intégrer » à tout prix peut alors prolonger un problème. Le cadre de viabilité n'impose pas l'unité. Il demande d'identifier les conditions dans lesquelles une relation peut continuer sans rendre invisibles les désaccords qui la structurent.

Une relation sans fusion ne promet donc pas l'harmonie. Elle organise suffisamment la différence pour que le lien puisse être choisi plutôt que maintenu par effacement. Cette idée servira de pont vers les chapitres suivants, où la même question sera posée à des systèmes techniques, climatiques, économiques et juridiques sans supposer qu'ils fonctionnent comme une psyché.

Question d'usage

Face à une difficulté humaine, qu'est-ce qui relève d'un fait observable, d'une interprétation, d'une contrainte de contexte ou d'un besoin de soin qui exige une compétence spécifique ?

PARTIE IV

Stress tests

Une grille transversale n'a d'intérêt que si elle résiste à des domaines où les causalités, les échelles et les preuves diffèrent fortement.

CHAPITRE 12

Transhumanisme : promesse de maîtrise et dépendances nouvelles

Le mot transhumanisme rassemble des projets très différents : amélioration des capacités humaines, augmentation de la longévité, interfaces cerveau-machine, modification génétique, prothèses avancées ou intégration croissante de systèmes numériques. Une critique sérieuse ne peut pas traiter cet ensemble comme un programme homogène. Beaucoup de technologies dites « d'augmentation » prolongent d'ailleurs des pratiques médicales déjà anciennes : corriger une déficience, remplacer une fonction perdue, accompagner une limitation ou étendre une capacité.

Le point intéressant pour ce livre concerne la promesse de maîtrise. Une innovation peut résoudre une contrainte locale tout en créant de nouvelles dépendances à des infrastructures, des fournisseurs, des mises à jour, des données ou des standards techniques. Le gain réel doit alors être évalué avec son environnement de maintien.

L'autonomie possède une infrastructure

Une prothèse sophistiquée peut augmenter l'autonomie d'une personne et dépendre simultanément d'un service technique spécialisé. Un dispositif implanté peut offrir une fonction nouvelle tout en posant des questions de sécurité, d'interopérabilité et de durée de support. Un système d'aide cognitive peut étendre l'accès à l'information et rendre certaines activités vulnérables à une interruption de réseau ou à un changement de plateforme.

Un cas frontière : l'implant cochléaire

Les implants cochléaires constituent un cas frontière utile parce qu'ils relèvent d'abord d'une technologie médicale de restauration, et non d'un programme transhumaniste. Ils montrent néanmoins concrètement ce que signifie l'idée d'une autonomie soutenue par une infrastructure. Le système associe une partie implantée, des composants externes et un réglage individualisé. La Food and Drug Administration indique qu'après l'intervention, le processeur sonore externe doit être ajusté par un audiologiste lors d'une séance de programmation et que, sans la partie externe, le patient ne peut pas entendre par l'implant (U.S. Food and Drug Administration, 2023). Le bénéfice fonctionnel peut être majeur tout en reposant sur une chaîne technique qui doit rester disponible.

Ce cas empêche de traiter la dépendance comme une objection suffisante. Une dépendance technique peut être parfaitement acceptable lorsqu'elle compense une déficience et que le bénéfice attendu justifie les contraintes de suivi. Pour une augmentation élective, le rapport change progressivement : plus l'intervention est intrusive, difficile à retirer ou liée à un écosystème propriétaire, plus la durée du support, l'interopérabilité, le contrôle des données et les solutions de repli deviennent importantes. La réversibilité se décline alors sur plusieurs plans : biologique, technique, économique et organisationnel.

Cette dépendance n'annule pas le bénéfice. Elle modifie simplement son calcul. Une technologie viable doit être examinée sur plusieurs temporalités : efficacité immédiate, maintenance, possibilité de remplacement, conséquences d'une panne, contrôle des données et capacité de revenir à une solution moins dépendante si les conditions changent.

La réversibilité mérite une attention particulière. Les innovations numériques sont souvent présentées comme facilement modifiables parce qu'un logiciel peut être mis à jour. Dans les faits, les dépendances s'accumulent : formats de données, compétences, contrats, équipements, habitudes et investissements. Une décision techniquement réversible peut devenir organisationnellement très coûteuse à inverser.

Les dispositifs de suivi biométrique donnent un exemple presque inverse. Ils sont généralement faciles à retirer, mais leur usage peut modifier les routines, la manière d'interpréter son état et la place accordée aux données dans les décisions quotidiennes. Une revue systématique consacrée au self-tracking montre que la littérature couvre à la fois les usages, les effets, la continuité ou l'abandon, la gestion des données personnelles et les conséquences possibles sur les comportements et le bien-être (Feng et al., 2021). Un dispositif matériellement réversible peut ainsi produire des dépendances informationnelles ou cognitives beaucoup plus progressives.

Éviter le débat abstrait sur « l'humain »

Une part importante des débats transhumanistes porte sur la définition de l'humain, la dignité, l'identité ou la justice. Ces questions sont légitimes mais ne se résolvent pas par une analyse systémique seule. Le cadre proposé ici peut seulement aider à préciser les dimensions opérationnelles : qui accède à l'amélioration, qui contrôle le dispositif, quelles externalités apparaissent, quelles capacités sont perdues lorsque l'outil devient indispensable et quelles erreurs sont tolérables.

La critique devient plus robuste lorsqu'elle se détache de l'image d'un contrôle total. Toute technologie transforme le champ des contraintes au lieu de les abolir. La médecine a montré que cette transformation peut produire des gains immenses. Elle rappelle aussi que les systèmes techniques ont besoin d'un suivi, d'une évaluation des effets indésirables et de mécanismes de correction. L'augmentation humaine mérite le même niveau d'exigence, proportionné à l'irréversibilité des interventions.

L'ambition d'améliorer des capacités mérite d'être jugée aussi sur la qualité des boucles de correction qui l'entourent. Une innovation devient structurellement fragile lorsqu'elle rend son propre retrait impossible avant même que ses effets à long terme soient compris.

CHAPITRE 13

Climat : variabilité, référence et adaptation

Le climat terrestre a toujours varié. Cette affirmation est exacte et insuffisante pour interpréter le changement contemporain. La comparaison dépend de l'échelle de temps, de la vitesse, de l'amplitude et des mécanismes en jeu. Le rapport de synthèse du GIEC publié en 2023 conclut que les activités humaines, principalement par les émissions de gaz à effet de serre, ont sans équivoque causé le réchauffement global. La température moyenne de surface sur 2011-2020 atteignait environ 1,1 °C au-dessus de la période 1850-1900 (IPCC, 2023).

L'incertitude scientifique demeure sur de nombreux détails : évolution régionale, amplitude de certains extrêmes, rétroactions, réponses des écosystèmes ou effets socio-économiques. Elle ne porte pas de manière équivalente sur toutes les propositions. Le rôle dominant des activités humaines dans le réchauffement observé est établi avec un niveau de confiance très élevé. Une écriture sérieuse doit conserver cette hiérarchie au lieu d'utiliser « l'incertitude » comme catégorie uniforme.

La normalité est une convention utile

En climatologie, une normale est calculée sur une période de référence. Elle n'est pas une affirmation selon laquelle le climat devrait rester identique. Les références permettent de comparer des anomalies et d'organiser des infrastructures, des cultures agricoles, des normes de construction ou des systèmes d'assurance. Leur utilité dépend justement de la relative stabilité statistique du contexte auquel ces systèmes se sont adaptés.

Lorsque les distributions changent, la difficulté ne se résume pas à une nouvelle moyenne. Les extrêmes, les séquences d'événements et les seuils locaux peuvent déplacer fortement le risque. Une ville conçue pour une certaine fréquence de chaleur, une forêt adaptée à un régime d'humidité ou un réseau d'eau dimensionné sur des historiques donnés peuvent devenir moins robustes même si leur structure n'a pas changé.

Le mot « normalité » devient trompeur uniquement lorsqu'il fait croire que la période de référence possède un statut naturel et durable. Le problème est alors comparable à celui des définitions du premier chapitre : la convention reste nécessaire pour mesurer, mais elle doit être mise à jour lorsque le processus mesuré change.

Décider avec des scénarios

L'adaptation climatique illustre bien la différence entre certitude et robustesse. Une décision publique n'a pas besoin d'un scénario unique parfaitement connu pour être justifiée. Elle peut être évaluée selon plusieurs futurs plausibles. Les mesures à faible regret, les marges de sécurité, la protection des populations vulnérables et la réversibilité de certains investissements deviennent des critères de qualité lorsque l'incertitude ne peut pas être supprimée.

Cette logique évite deux raccourcis. Attribuer chaque événement extrême isolé au changement climatique sans étude adaptée dépasse ce que permet l'observation. Utiliser l'existence de variabilité naturelle pour rejeter une tendance globale documentée confond également les niveaux d'analyse. L'attribution scientifique moderne cherche précisément à quantifier comment le changement climatique modifie la probabilité ou l'intensité de certains événements, sans prétendre que chaque occurrence possède une cause unique.

Le cas climatique apporte une correction importante au cadre de ce livre. La stabilité historique n'est pas toujours la valeur à restaurer. Lorsque l'environnement se déplace, maintenir les mêmes infrastructures, règles ou pratiques peut augmenter la fragilité. La viabilité demande alors d'accepter que la référence elle-même change, puis d'organiser l'adaptation autour des connaissances disponibles et de leurs limites.

CHAPITRE 14

Optimisation : efficacité locale, fragilité globale

Optimiser consiste à améliorer une performance selon un objectif donné. La démarche est indispensable à l'ingénierie, à la logistique, à la gestion et à de nombreuses politiques publiques. Elle devient risquée lorsque l'objectif mesuré représente imparfaitement la finalité du système ou lorsque les marges supprimées pour gagner en efficacité jouaient aussi un rôle de protection.

L'exemple des stocks est intuitif. Réduire des réserves inutilisées libère du capital et diminue certains coûts. Dans un environnement prévisible, le gain peut être réel et durable. La même réduction augmente la sensibilité à une rupture d'approvisionnement, à une panne ou à une variation brutale de la demande. Le niveau optimal dépend donc de la distribution des perturbations, du coût d'une interruption et de la vitesse de récupération possible.

La réserve paraît inutile jusqu'au jour où elle sert

Dans son article de 1973 sur les systèmes écologiques, Holling distinguait la stabilité autour d'un équilibre de la capacité à persister malgré des changements et des perturbations (Holling, 1973). La transposition aux organisations doit rester prudente, mais elle fournit une intuition importante : les marges, redondances et diversités qui réduisent l'efficacité moyenne peuvent augmenter la capacité d'absorption lorsqu'un environnement devient moins prévisible.

Cette tension apparaît dans de nombreux dispositifs. Un hôpital peut chercher un taux d'occupation élevé et disposer alors de moins de capacité lors d'un afflux exceptionnel. Une chaîne logistique peut réduire le nombre de fournisseurs et simplifier le contrôle tout en augmentant sa dépendance. Une équipe peut supprimer les temps non affectés pour améliorer la productivité apparente et perdre l'espace nécessaire à l'apprentissage, à la maintenance ou à l'entraide.

La conclusion n'est pas que toute réserve est bonne. Une redondance peut coûter cher sans apporter de protection utile. Une capacité sous-utilisée peut refléter une mauvaise organisation. Le travail sérieux consiste à identifier la fonction de la marge avant de l'éliminer.

Quand l'indicateur devient la cible

L'optimisation produit aussi des effets de comportement. Lorsqu'un indicateur sert à évaluer les acteurs, ceux-ci apprennent rationnellement à améliorer ce qui est mesuré. Si la mesure est étroite, des dimensions non comptées deviennent secondaires : qualité relationnelle, maintenance, transmission, cas difficiles ou prévention d'un risque rare. L'organisation peut alors afficher une performance croissante tandis que sa finalité réelle se dégrade.

Ce phénomène n'exige pas de fraude. Il peut venir d'un alignement honnête sur les objectifs communiqués. Une direction qui récompense uniquement la vitesse obtient de la vitesse. Si elle découvre ensuite une baisse de qualité, le problème ne se situe pas seulement chez les exécutants. Il réside aussi dans l'architecture de mesure.

Une optimisation viable utilise donc plusieurs niveaux de contrôle. Elle suit l'indicateur principal, surveille les effets secondaires et conserve des critères permettant de détecter le déplacement du problème. Elle teste aussi la performance sous perturbation plutôt qu'en conditions moyennes seulement. Le calcul doit alors rapprocher la marge qu'il est possible de retirer sans perte excessive de robustesse du gain d'efficacité attendu.

CHAPITRE 15

Droit, asymétrie et règle non intégrée

Le droit a besoin de règles générales. Leur prévisibilité protège contre l'arbitraire et permet à des situations comparables d'être traitées selon des critères connus. Pourtant, l'égalité formelle d'une procédure ne garantit pas que chacun puisse l'utiliser avec la même facilité. Temps, ressources financières, accès au conseil, maîtrise du langage administratif, état de santé ou exposition au risque modifient la capacité concrète à faire valoir un droit.

Les travaux de l'OCDE et de l'Open Society Foundations sur les besoins juridiques insistent justement sur l'expérience réelle des problèmes de justice plutôt que sur l'existence théorique des institutions. Leur guide de 2019 propose des méthodes d'enquête visant à mesurer les problèmes rencontrés, les démarches entreprises, les obstacles et les résultats obtenus (OECD et Open Society Foundations, 2019). Cette approche rappelle qu'un système juridique peut être cohérent dans ses textes et difficilement accessible dans son usage.

Suivre la règle jusqu'à ses effets

Une procédure apparemment neutre peut produire des coûts très différents. Un délai court favorise celui qui dispose déjà d'un conseil et de documents organisés. Une obligation de preuve identique pèse davantage sur la personne qui ne contrôle pas l'information nécessaire. Un recours existe sur le papier, mais son coût peut le rendre pratiquement inaccessible pour certains groupes.

Reconnaître ces asymétries ne conduit pas à abandonner la règle générale. Il s'agit de compléter l'évaluation. Une institution peut examiner les taux d'abandon, les délais réels, la lisibilité des décisions, l'accès à l'aide et les différences d'issue selon les situations. Les exceptions documentées deviennent alors une source d'apprentissage plutôt qu'un embarras administratif.

La motivation des décisions joue un rôle central. Elle rend visible le passage entre la norme et le cas. Lorsqu'une personne comprend quels faits ont été retenus, quelle règle a été appliquée et pourquoi une exception n'a pas été admise, la décision devient plus contestable au sens constructif du terme : elle peut être discutée sur un objet précis. L'opacité protège parfois la continuité administrative mais affaiblit la possibilité de correction.

La stabilité normative a besoin de recours

Un système de droit viable n'est pas celui qui ne se trompe jamais. C'est celui qui organise la révision de ses erreurs sans rendre la règle imprévisible. Recours, jurisprudence, contrôle juridictionnel, médiation ou mécanismes de plainte remplissent des fonctions différentes, mais ils partagent une idée : la première décision ne doit pas toujours être la dernière.

Cette architecture a un coût. Les recours prennent du temps et mobilisent des ressources. Ils peuvent être utilisés de manière dilatoire. La capacité de révision doit donc elle-même être organisée. Le problème apparaît lorsque la recherche d'efficacité supprime progressivement les voies qui permettaient de distinguer une erreur réelle d'une contestation infondée.

Le droit offre ainsi un exemple particulièrement clair du rapport entre stabilité et correction. Une norme doit être suffisamment ferme pour coordonner les comportements. Sa légitimité dépend aussi de la possibilité d'examiner ses effets concrets, surtout lorsque le pouvoir et les ressources sont inégalement répartis.

CHAPITRE 16

Silence organisationnel et tensions différées

L'absence de plainte visible est un indicateur ambigu. Elle peut refléter un fonctionnement satisfaisant, mais aussi une faible confiance dans les voies de recours, un coût élevé de la parole, une résignation ou un déplacement des difficultés vers d'autres espaces. Les organisations qui utilisent le silence comme preuve de satisfaction prennent donc le risque de confondre absence d'information et absence de problème.

Morrison et Milliken ont montré comment des croyances partagées peuvent conduire des employés à retenir des informations sur des difficultés importantes (Morrison et Milliken, 2000). Le mécanisme n'a rien de spectaculaire. Il se construit à partir de réactions passées, de la manière dont la hiérarchie reçoit les mauvaises nouvelles et de l'impression qu'un avis différent changera ou non quelque chose.

Les tensions n'attendent pas toutes une explosion

La première version de ce chapitre employait une image séduisante : « l'endormissement fabrique le réveil ». Elle suggérait presque mécaniquement qu'une tension supprimée devait finir par produire une rupture. Cette causalité est trop forte. Certaines tensions disparaissent, d'autres sont absorbées, d'autres encore conduisent au départ silencieux des personnes concernées. Une organisation peut rester dysfonctionnelle longtemps sans crise visible.

Le coût peut prendre des formes plus discrètes : rotation du personnel, baisse de qualité, retrait de l'initiative, erreurs non signalées, perte de confiance ou augmentation de la conformité de façade. Chacun de ces phénomènes possède des causes multiples. Leur présence ne démontre pas un silence organisationnel, mais leur évolution peut justifier une investigation plus fine des canaux de remontée.

Les crises spectaculaires ont néanmoins un effet trompeur sur l'analyse. Elles attirent l'attention vers le déclencheur immédiat. L'enquête gagne à reconstruire la séquence antérieure : avertissements connus, incidents comparables, décisions reportées, changements de procédures, redistribution des responsabilités. Le déclencheur reste important, mais il prend sens dans une trajectoire.

Créer des corrections moins coûteuses

Une organisation apprend plus facilement lorsque les petites corrections coûtent moins cher que les grandes. Cela suppose des mécanismes d'alerte accessibles, des retours après incident, la possibilité de documenter une objection et des espaces où une décision peut être révisée sans transformer chaque erreur en faute personnelle.

Ces dispositifs ralentissent parfois l'action. Leur valeur dépend du domaine. Une procédure lourde autour d'un choix réversible peut être contre-productive, tandis qu'un contrôle indépendant autour d'un risque majeur est justifié. Le principe n'est pas de maximiser la discussion mais d'ajuster le coût du contrôle au coût potentiel de l'erreur.

Cette logique ferme la partie consacrée aux stress tests. Dans le climat, le droit, l'optimisation ou l'organisation, la continuité devient fragile lorsque la correction n'est possible qu'après un dommage important. La partie suivante revient sur le cadre lui-même : comment construire une grille d'analyse sans lui faire subir exactement la fermeture qu'elle prétend décrire.

Question d'usage

Quelle optimisation actuelle a réduit une marge de correction, et quel coût apparaîtrait si l'environnement changeait plus vite que prévu ?

PARTIE V

Réouverture, cadre et marges

Une théorie qui critique les cadres doit accepter d'être traitée comme un cadre parmi d'autres, avec ses avantages, ses limites et ses tests à construire.

CHAPITRE 17

Cadres académiques : continuité, incitations et angles morts

Une discipline scientifique ne peut pas repartir de zéro à chaque étude. Elle hérite de concepts, de méthodes, de critères de preuve, de bases de données et de controverses qui permettent aux travaux de s'accumuler. Cette continuité est une force. Elle rend les résultats comparables et offre aux nouvelles hypothèses un environnement dans lequel elles peuvent être critiquées.

Le mot « paradigme » est parfois utilisé trop facilement pour expliquer tout désaccord avec une institution. Il faut résister à cette tentation. Une proposition peut être rejetée parce qu'elle est mal définie, incompatible avec des données robustes, impossible à tester ou déjà étudiée sous une autre forme. Le fait qu'une idée soit extérieure au cadre dominant ne lui donne aucune valeur particulière.

Les incitations modifient ce qui devient visible

Les travaux sur le biais de publication et la reproductibilité montrent cependant que l'environnement institutionnel influence la littérature qui circule. Financement, recrutement, prestige des revues, préférence pour des résultats nouveaux et contraintes de carrière modifient les questions jugées attractives et les résultats les plus faciles à publier. Turner et ses collègues ont donné un exemple particulièrement net de divergence entre l'ensemble des essais évalués par une agence réglementaire et la littérature publiée (Turner et al., 2008).

Ces incitations ne rendent pas les résultats faux par principe. Elles constituent un niveau supplémentaire de causalité à examiner lorsque certaines formes de résultats sont systématiquement surreprésentées. Les réformes de science ouverte montrent d'ailleurs que les institutions académiques peuvent modifier leurs propres règles lorsque des problèmes deviennent suffisamment documentés.

Le cadre hérité devient réellement limitant lorsqu'une anomalie ne peut plus être formulée dans ses termes. Là encore, la difficulté doit être démontrée plutôt que déclarée. Il faut préciser quelles observations résistent, quelles hypothèses existantes ont été testées, quel changement conceptuel est proposé et quelles prédictions différentes en découlent. Sans cette discipline, « le cadre bloque » devient une explication immunisée contre la critique.

L'extérieur n'est pas automatiquement plus libre

Une recherche indépendante peut explorer des questions que les programmes institutionnels négligent. Elle bénéficie parfois d'une liberté de rythme et d'une transversalité difficiles à financer dans des structures spécialisées. Elle souffre aussi de faiblesses réelles : moins d'accès aux données, absence de pairs proches, risque de réinventer des concepts existants et possibilité de consolider trop vite une intuition parce qu'aucune procédure externe n'oblige à la tester.

La rigueur n'appartient pas à un statut. Elle dépend des pratiques. Citer les sources, définir les termes, exposer les contre-exemples, publier les limites, rendre les méthodes inspectables et accepter la révision sont des exigences applicables à une université comme à un auteur indépendant. Le prestige peut fermer une discussion, mais son absence ne remplace pas la preuve.

Le défi d'ORI-C se situe ici. Si le cadre veut dépasser le statut d'essai conceptuel, il devra rencontrer des travaux existants, préciser ses variables, indiquer ce qu'il ajoute et proposer des tests qui pourraient aussi le mettre en échec. Une théorie devient plus sérieuse lorsqu'elle décrit les conditions de sa propre défaite.

CHAPITRE 18

L'émergence de cadre : discipline du non-savoir

Un nouveau cadre commence souvent par un malaise : plusieurs phénomènes semblent liés, mais les catégories disponibles ne permettent pas de formuler clairement ce lien. Cette phase exploratoire est féconde et dangereuse. Féconde parce qu'elle autorise des rapprochements inattendus. Dangereuse parce qu'un vocabulaire nouveau peut produire une impression d'explication avant que les relations aient été testées.

Le premier travail consiste à transformer l'intuition en objet critiquable en précisant les phénomènes visés, le niveau d'analyse, la différence avec des idées déjà existantes, les observations compatibles sans être spécifiques et les éléments qui contrediraient réellement l'hypothèse. Tant que ces points restent ouverts, le cadre peut guider une exploration, mais il ne doit pas être présenté comme une validation.

Stabiliser les termes juste assez

Une définition trop floue absorbe tout. Une définition trop rigide fige prématurément le phénomène. L'objectif consiste à produire des termes assez précis pour permettre le désaccord et assez révisables pour évoluer avec les résultats. Les cas-frontières doivent être conservés parce qu'ils indiquent souvent où plusieurs concepts se chevauchent.

Dans ORI-C, par exemple, « viabilité » ne peut pas signifier simplement « ce qui fonctionne bien ». Une notion aussi large serait impossible à réfuter. Elle doit être liée à des propriétés observables selon le domaine : maintien d'une fonction sous perturbation, disponibilité de mécanismes de correction, temps de récupération, diversité des options ou coût de la révision. Les indicateurs exacts varieront et devront être justifiés séparément.

Le même effort vaut pour « cohérence ». Une cohérence narrative désigne l'accord interne d'un récit. Une cohérence organisationnelle peut décrire l'alignement entre objectifs, règles et pratiques. Une cohérence logique concerne des propositions. Employer le même mot ne permet pas d'identifier ces propriétés. La transversalité doit expliciter le passage entre les niveaux au lieu de le supposer.

Tester en plusieurs étapes

Une stratégie de recherche peut commencer par des études de cas comparatives afin d'identifier des mécanismes candidats. Elle peut ensuite chercher des indicateurs, formuler des prédictions et confronter le modèle à des cas négatifs. Un résultat qui ne correspond pas au cadre est particulièrement utile : il oblige à préciser si l'hypothèse était fausse, trop générale ou mal opérationnalisée.

Les premières mesures risquent toujours de réduire le phénomène qu'elles veulent étudier. Cette limite ne justifie pas l'absence de mesure. Elle encourage une progression : description qualitative, formalisation, comparaison, test ciblé, réplication et révision. Les méthodes peuvent se compléter lorsque leur statut reste clair.

Le non-savoir devient ainsi une discipline active. Il ne consiste pas à préserver le mystère. Il maintient l'inventaire de ce qui manque et empêche une intuition prometteuse de devenir une doctrine par répétition. Pour un cadre qui place la capacité de correction au centre, cette exigence n'est pas un supplément méthodologique. Elle constitue son premier test de cohérence.

CHAPITRE 19

Écologie cognitive : les conditions matérielles de la cohérence

Une analyse peut être techniquement accessible et pratiquement impossible à mener dans les conditions réelles. Le temps, l'attention, le repos, la sécurité et la qualité de l'information déterminent en partie la profondeur de traitement disponible. Parler d'écologie cognitive revient à considérer ces conditions comme des éléments du système plutôt qu'à attribuer toute défaillance à la volonté individuelle.

Les recherches sur le stress montrent qu'un état de forte contrainte peut altérer des fonctions utiles au raisonnement complexe (Arnsten, 2009). La rationalité bornée rappelle de son côté que toute décision utilise des simplifications (Simon, 1955). L'environnement numérique ajoute une couche : notifications, flux continus, messageries et sollicitations concurrentes réduisent parfois le temps durant lequel une question reste au centre de l'attention.

L'attention est aussi une propriété de l'organisation

Une entreprise peut demander de la concentration tout en fragmentant la journée de travail. Un service peut exiger une analyse complète avec des délais qui encouragent les réponses standardisées. Une institution peut multiplier les indicateurs au point que leur suivi consomme le temps nécessaire à l'activité qu'ils étaient censés améliorer. Dans chaque cas, le comportement individuel s'inscrit dans une architecture de contraintes.

Cette perspective ne retire pas toute responsabilité à l'utilisateur. Les personnes peuvent régler certaines notifications, protéger des plages de travail, choisir leurs sources ou limiter certains usages. Le degré de liberté varie pourtant fortement selon les métiers et les ressources. Une recommandation qui repose entièrement sur l'autodiscipline risque de masquer les incitations qui rendent la distraction rentable pour le système.

Les outils d'IA accentuent cette ambiguïté. Ils peuvent réduire la charge liée à des tâches répétitives et libérer du temps pour l'analyse. Ils peuvent aussi augmenter le volume attendu parce que chaque unité devient plus rapide à produire. Le gain cognitif disparaît alors dans une nouvelle norme de cadence. La technologie n'a pas un effet fixe. Son intégration détermine ce que l'organisation fait de la marge gagnée.

Rendre la profondeur praticable

La cohérence demande parfois une infrastructure très simple : temps non interrompu, ordre clair des priorités, accès aux documents sources, droit de reporter une conclusion et espace de discussion avec des personnes capables de contester. Ces conditions semblent peu spectaculaires. Elles sont pourtant plus concrètes qu'un appel général à « penser mieux ».

Une organisation qui veut apprendre peut mesurer une partie de ces conditions sans prétendre produire un score général de cohérence. Les mesures utiles sont celles qui rendent visibles les contraintes sur le travail réel et permettent une comparaison dans le temps, plutôt que celles qui donnent seulement une impression de précision.

Une évaluation écologique minimale

À titre d'auto-diagnostic, une équipe peut suivre pendant quelques semaines la durée réelle des plages de concentration non interrompue sur les tâches complexes, le délai nécessaire pour qu'une exception sorte du circuit standard, la possibilité de différer une décision importante lorsqu'une information manque et le temps consacré à corriger ou rouvrir des dossiers. Ces indicateurs restent locaux. Leur fonction consiste à vérifier si l'environnement laisse effectivement du temps et des voies de reprise, pas à classer les personnes ni les services.

L'interprétation compte autant que la mesure. Un faible nombre de dossiers ouverts peut refléter une excellente qualité initiale ou, au contraire, une procédure qui rend toute révision trop coûteuse. Une longue plage sans interruption peut favoriser l'analyse ou masquer un isolement problématique. L'évaluation écologique doit donc relier chaque indicateur à des situations concrètes, à des retours qualitatifs et à la finalité du travail observé.

L'écologie cognitive complète ainsi le cadre. La capacité de révision n'est pas seulement une vertu intellectuelle. Elle dépend de ressources et de dispositifs. Lorsqu'une structure retire toutes les marges au nom de l'efficacité, elle peut finir par demander aux personnes une qualité de jugement que son propre environnement rend improbable.

CHAPITRE 20

Le langage comme dispositif

Nommer est une opération de sélection. Un mot rassemble certaines propriétés et laisse les autres à l'arrière-plan. Cette réduction est indispensable à la pensée. Elle devient particulièrement importante lorsqu'une catégorie ouvre ou ferme l'accès à une ressource, déclenche une procédure, organise une statistique ou distribue une responsabilité.

Le langage institutionnel ne se contente alors plus de décrire. Il participe au fonctionnement. Être classé dans une catégorie plutôt qu'une autre peut changer un parcours administratif. Définir un événement comme incident, erreur, fraude ou risque modifie les acteurs compétents et les règles applicables. Les mots produisent des effets parce qu'ils sont reliés à des dispositifs.

Le pouvoir des catégories vient de leur usage

Parler de pouvoir du langage peut devenir abstrait. L'analyse gagne à observer des conséquences concrètes : l'autorité capable de créer une catégorie officielle, les voies de contestation, les données rendues visibles parce qu'elles sont comptées et les expériences qui restent dispersées faute d'un terme commun. Ces éléments permettent d'étudier le langage sans lui attribuer un pouvoir magique.

Les métriques représentent une forme particulière de langage : elles traduisent une réalité en variables comparables et donnent une langue commune aux décisions. Le chapitre 14 a montré comment un indicateur utilisé comme cible peut déplacer la finalité d'une organisation. Ici, l'analyse porte sur ce que cette traduction rend visible ou laisse hors champ. Un indicateur imparfait peut rester très informatif si ses limites connues, les cas mal représentés et les mesures complémentaires demeurent accessibles au moment d'interpréter les résultats.

Une langue assez précise pour permettre le désaccord

Les débats se dégradent lorsque les mots importants changent de sens au cours de l'échange. Deux personnes peuvent sembler opposées alors qu'elles utilisent des définitions différentes. À l'inverse, un accord apparent peut reposer sur un terme suffisamment vague pour contenir des attentes incompatibles. La clarification n'est pas un exercice scolaire. Elle réduit les conflits artificiels et rend les désaccords réels plus visibles.

Cette exigence vaut aussi pour le présent livre. « Stabilité », « viabilité », « cohérence » et « fermeture » n'ont d'intérêt que si le lecteur peut identifier ce qu'ils ajoutent à une description. S'ils servent seulement à renommer n'importe quel problème, ils deviennent une couche de jargon. Un contrôle simple consiste à remplacer le terme ORI-C par une description concrète. Si le passage devient alors incompréhensible, le concept doit être précisé ou supprimé.

Un langage ouvert n'est pas un langage flou. Il possède au contraire assez de précision pour reconnaître les exceptions et assez de modestie pour modifier ses catégories lorsque l'expérience les contredit.

CHAPITRE 21

Reconstruire des marges

Le chapitre 9 a introduit la marge comme capacité disponible avant qu'une erreur ne devienne difficile ou impossible à corriger. À l'échelle d'une organisation, elle peut être temporelle, financière, technique, cognitive ou institutionnelle. Une réserve de stock, un délai de réflexion, une seconde voie de recours, une redondance informatique ou une compétence polyvalente remplissent des fonctions différentes, mais conservent plusieurs trajectoires possibles lorsque le scénario prévu échoue.

Les organisations cherchent souvent à réduire ces marges parce qu'elles apparaissent comme des coûts visibles. Tant qu'aucune perturbation ne survient, la capacité inutilisée semble inefficace. L'optimisation peut alors améliorer les résultats moyens tout en augmentant la gravité des cas extrêmes. La bonne question n'est pas combien de marge conserver en général, mais quelle perturbation le système doit pouvoir absorber et à quel coût.

Agir à une échelle réversible

Face à un problème complexe, une intervention limitée peut produire plus d'information qu'une réforme totale. Un pilote, une expérimentation locale ou un déploiement progressif rendent les effets observables avant que toute la structure ne dépende du nouveau choix. La réversibilité ne garantit pas la prudence. Elle réduit seulement le coût de certaines erreurs.

Cette stratégie a aussi ses limites. Des problèmes urgents exigent parfois une action large. Certains changements ne deviennent efficaces qu'à une certaine échelle. Un pilote peut sous-estimer des effets systémiques qui n'apparaissent qu'après généralisation. La réversibilité doit donc être pensée avec la nature du phénomène, pas transformée en doctrine de petits pas.

La même logique s'applique aux décisions individuelles sans en faire une méthode thérapeutique. Tester un changement limité peut être plus informatif que construire un récit total sur ce qu'il faudrait devenir. L'important est de pouvoir observer l'effet et d'ajuster, lorsque la situation le permet.

Protéger les voies de correction

Une marge devient réellement utile si quelqu'un peut l'activer. Un budget de réserve inaccessible en urgence ne protège pas. Un droit de recours incompréhensible ne corrige pas. Une procédure d'alerte qui expose systématiquement celui qui l'utilise crée du silence. Les capacités théoriques doivent être évaluées par leur usage réel.

Les organisations peuvent renforcer cette dimension de plusieurs manières : conserver une trace des décisions importantes, documenter les hypothèses qui les ont justifiées, définir à l'avance des conditions de réexamen, protéger les remontées de risque et organiser des retours après incident. Ces pratiques ne suppriment ni conflit ni erreur. Elles rendent leur traitement moins dépendant de la mémoire et du prestige des personnes présentes au moment où le problème réapparaît.

Reconstruire des marges ne signifie pas refuser l'efficacité. Il s'agit de rendre visible le prix payé lorsqu'une optimisation retire une capacité de correction. Certaines marges pourront être supprimées après examen. D'autres apparaîtront comme une assurance contre des événements rares mais très coûteux. La décision gagne à intégrer ces deux temporalités au lieu de ne mesurer que le rendement immédiat.

CHAPITRE 22

Ce que ce livre refuse de promettre

Ce livre ne propose ni une méthode universelle ni une nouvelle classification des personnes. Les concepts présentés servent à examiner des situations où continuité, correction et adaptation entrent en tension. Leur utilité varie selon les domaines. Une procédure d'urgence, une thérapie, une expérience scientifique et une politique climatique ne se jugent pas avec les mêmes critères.

ORI-C reste un cadre en construction. Sa cohérence conceptuelle n'est pas une validation empirique. Les rapprochements proposés dans ces pages constituent des hypothèses de travail lorsque la littérature n'établit pas directement le lien. Ils devront être confrontés à des cas qui ne correspondent pas à la grille, à des modèles concurrents et, lorsqu'une mesure est possible, à des données.

Aucune position extérieure

Critiquer la fermeture ne met pas l'auteur à l'abri de la fermeture. Un cadre peut devenir une identité, une manière de relire tous les désaccords comme confirmation ou un moyen de distribuer les personnes entre « ouvertes » et « fermées ». Ce serait reproduire exactement le mécanisme étudié : transformer un outil en essence.

Le lecteur devrait donc pouvoir contester l'usage des concepts sans être classé par ces concepts. Une objection peut montrer une erreur de raisonnement, une source insuffisante, une analogie trop large ou une limite réelle du modèle. La réponse sérieuse consiste à examiner laquelle de ces possibilités est la plus compatible avec les éléments disponibles.

Cette règle vaut aussi pour les institutions critiquées. Une décision stable n'est pas suspecte par principe. Un consensus peut être robuste. Une norme peut rester inchangée après examen. Un refus peut être justifié. La capacité de révision se mesure à la qualité du processus et à la possibilité réelle de rouvrir le dossier lorsque de nouveaux éléments apparaissent, pas au fait de changer constamment d'avis.

Une prescription minimale

Il reste malgré tout une orientation normative dans ce livre. Lorsque les conséquences sont importantes et que le contexte le permet, conserver assez longtemps les informations contradictoires pour déterminer ce qu'elles valent. Rendre visibles les conventions qui organisent la décision. Ajuster la force des conclusions à la qualité des preuves. Protéger une voie de correction proportionnée au coût potentiel de l'erreur.

Cette prescription ne résout pas le conflit entre vitesse et prudence. Elle oblige à le rendre explicite. Dans certains cas, l'urgence l'emportera. Dans d'autres, l'irréversibilité justifiera davantage de contrôle. La viabilité ne fournit pas une réponse automatique. Elle ajoute au calcul l'état dans lequel la décision laissera la capacité de correction.

Le cadre trouve sa limite à cet endroit. Il peut aider à organiser le problème. Il ne remplace ni les données, ni la compétence spécialisée, ni la décision politique, juridique ou clinique qui appartient au domaine concerné.

Question d'usage

Quelle observation vous obligerait réellement à réviser le cadre, la procédure ou la décision que vous utilisez aujourd'hui ?

Conclusion

Les deux mondes

Une carte de navigation est utile parce qu'elle écarte une immense quantité d'informations pour rendre un trajet praticable. Sa valeur dépend pourtant d'une capacité moins visible : signaler qu'un pont est fermé, qu'une route a changé ou qu'un itinéraire alternatif doit être envisagé. Une carte qui simplifie parfaitement un territoire devenu différent conduit avec assurance dans la mauvaise direction.

Les systèmes examinés dans ce livre rencontrent une contrainte comparable. Ils ont besoin de catégories, de procédures, d'indicateurs, de récits et d'automatismes pour agir. Leur fragilité augmente lorsque ces simplifications perdent leurs voies de correction : l'objection devient coûteuse, l'exception disparaît des mesures, la réserve est supprimée, l'incertitude est reformulée jusqu'à rentrer dans le cadre. Chacune de ces décisions peut rester rationnelle localement et produire, par accumulation, une structure moins capable d'apprendre.

La cohérence prend alors la forme d'une discipline de révision. Elle consiste à savoir sur quelles hypothèses une décision repose, à conserver les signaux capables de la contredire et à proportionner le coût du contrôle au coût potentiel de l'erreur. Les moyens diffèrent entre une personne, une équipe, un laboratoire, un système juridique ou une infrastructure. Le principe commun tient dans la possibilité réelle de corriger avant que l'urgence ou l'irréversibilité ne choisisse à la place du système.

ORI-C devra être évalué avec la même exigence. Ses analogies devront être resserrées lorsqu'elles expliquent trop, ses concepts précisés lorsqu'ils deviennent vagues, et ses propositions abandonnées lorsqu'elles résistent mal aux données ou aux cadres concurrents. La viabilité d'une grille consacrée à la révision se mesurera d'abord à sa propre capacité à changer.

Un geste simple peut ramener cette ambition au quotidien : avant de fermer une décision importante, consigner ce qui permettrait de la rouvrir. Une information, un seuil, un effet secondaire, un contre-exemple ou un changement de contexte. La stabilité reste alors un moyen d'agir, sans devenir l'endroit où la correction disparaît.

Repères des notions clés

Les renvois indiquent le premier lieu où la notion est définie ou précisée, puis quelques chapitres où elle est mise à l'épreuve. Ils évitent de redéfinir les mêmes termes à chaque application.

Signal — Introduction ; chapitres 3, 10 et 16. Information, anomalie, objection ou phénomène qui mérite d'être décrit avant d'être neutralisé ou surinterprété.

Fermeture — Chapitres 1 à 3 ; applications aux chapitres 4 à 7. Réduction de la capacité de révision lorsqu'une définition, une explication, une autorité ou une procédure devient difficile à rouvrir.

Réification — Chapitre 1 ; prolongements aux chapitres 4 et 20. Glissement par lequel un outil, une catégorie ou un modèle est traité comme s'il épuisait la réalité qu'il organise.

Viabilité — Introduction ; chapitres 9, 14 et 21. Capacité à maintenir une fonction tout en conservant des possibilités de correction lorsque les conditions changent.

Marge — Chapitre 9 ; applications aux chapitres 14, 19 et 21. Ressource disponible avant qu'une erreur, une surcharge ou une perturbation ne rende la correction excessivement coûteuse.

Révision — Chapitres 2, 4, 18 et 22 ; conclusion. Possibilité explicite de rouvrir une conclusion, une procédure ou un cadre lorsque de nouveaux éléments le justifient.

Stabilité — Introduction ; chapitres 13 à 16. Continuité utile tant qu'elle ne détruit pas les mécanismes qui permettent de détecter et corriger ses propres erreurs.

Repères bibliographiques

Les références ci-dessous correspondent aux sources citées dans cette édition. Les liens DOI et institutionnels sont conservés pour permettre de remonter aux documents originaux.

- Arnsten, A. F. T. (2009). *Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function*. *Nature Reviews Neuroscience*, 10, 410–422. DOI : 10.1038/nrn2648. <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
- Bender, E. M., & Koller, A. (2020). *Climbing towards NLU: On Meaning, Form, and Understanding in the Age of Data*. *Proceedings of the 58th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, 5185–5198. DOI : 10.18653/v1/2020.acl-main.463. <https://doi.org/10.18653/v1/2020.acl-main.463>
- Cashwell, C. S., Glosoff, H. L., & Hammond, C. (2010). *Spiritual Bypass: A Preliminary Investigation*. *Counseling and Values*, 54(2), 162–174. DOI : 10.1002/j.2161-007X.2010.tb00014.x. <https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.2010.tb00014.x>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. DOI : 10.2307/2666999. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Feng, S., Mäntymäki, M., Dhir, A., & Salmela, H. (2021). How Self-tracking and the Quantified Self Promote Health and Well-being: Systematic Review. *Journal of Medical Internet Research*, 23(9), e25171. <https://www.jmir.org/2021/9/e25171>
- Holling, C. S. (1973). *Resilience and Stability of Ecological Systems*. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. DOI : 10.1146/annurev.es.04.110173.000245. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- IPCC. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Summary for Policymakers*. Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/summary-for-policymakers/>
- Kotov, R., Krueger, R. F., Watson, D., et al. (2017). *The Hierarchical Taxonomy of Psychopathology (HiTOP): A dimensional alternative to traditional nosologies*. *Journal of Abnormal Psychology*, 126(4), 454–477. DOI : 10.1037/abn0000258. <https://doi.org/10.1037/abn0000258>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. DOI : 10.5465/amr.2000.3707697. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- National Institute of Mental Health. (s. d.). *About RDoC et Definitions of the RDoC Domains and Constructs*. Consulté en août 2026. <https://www.nimh.nih.gov/research/research-funded-by-nimh/rdoc/about-rdoc>
- National Institute of Standards and Technology. (2024). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*. NIST AI 600-1. DOI : 10.6028/NIST.AI.600-1. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>
- OECD & Open Society Foundations. (2019). *Legal Needs Surveys and Access to Justice*. OECD Publishing. DOI : 10.1787/g2g9a36c-en. <https://doi.org/10.1787/g2g9a36c-en>
- Open Science Collaboration. (2015). *Estimating the reproducibility of psychological science*. *Science*, 349(6251), aac4716. DOI : 10.1126/science.aac4716. <https://doi.org/10.1126/science.aac4716>
- Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident. (1986). *Report to the President, Chapter V: The Contributing Cause of the Accident*. NASA History. <https://www.nasa.gov/history/rogersrep/vich5.htm>
- Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. DOI : 10.2307/1884852. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Turner, E. H., Matthews, A. M., Linardatos, E., Tell, R. A., & Rosenthal, R. (2008). *Selective Publication of Antidepressant Trials and Its Influence on Apparent Efficacy*. *New England Journal of Medicine*, 358, 252–260. DOI : 10.1056/NEJMsa065779. <https://doi.org/10.1056/NEJMsa065779>
- U.S. Food and Drug Administration. (2023). *Before, During, & After Implant Surgery*. Cochlear Implants. Consulté en août 2026. <https://www.fda.gov/medical-devices/cochlear-implants/during-after-implant-surgery>
- Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., et al. (2017). *Attention Is All You Need*. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 30. <https://arxiv.org/abs/1706.03762>