

# Un leader doit-il toujours dire la vérité pour justifier ses choix

Jacques LEBRATY  
Professeur émérite

Jean-Fabrice LEBRATY  
Professeur Université de Nice Sophia-Antipolis – GREDEG UMR 6227 CNRS

*Le décideur n'est plus un robot calculant, transformant de l'information en action mais bien davantage un créateur de sens confronté à des signaux confus, contradictoires et évolutifs.*

Robert Reix, Nice, Décembre 2000

## Introduction

V. Volkoff<sup>1</sup>(2001), évoquant la notion de vérité, estime dangereux d'employer ce mot au singulier car il existerait des choix dans les vérités que l'on peut énoncer. Peu analysé en systèmes d'information, le concept de vérité porte pourtant en lui, de nombreuses notions parentes : données, informations, connaissances, systématisation ou rationalité pour ne citer que celles là. Les liens entre vérité et systèmes d'information peuvent d'ailleurs être illustrés aux travers d'institutions particulières tels les organismes de certifications, par exemple, garantissant que le système d'information d'une entreprise renvoie une image fidèle. Mais nombreux sont ceux qui s'estiment dépositaires de la vérité. Ainsi, dans une organisation, le leader représente, en principe, celui qui doit disposer de cette vérité, ou du moins, pour reprendre l'idée de V. Volkoff, celui qui choisit la vérité, évitant à l'organisation de se fourvoyer dans de mauvaises directions.

Mais, qu'entendons-nous par leader ?

On a beaucoup écrit sur la notion de leader et pourtant cette dernière reste somme toute assez obscure. Admettons qu'un leader soit une personnalité qui, par ses qualités personnelles et son charisme crée la confiance et obtienne une totale adhésion aux objectifs fixés<sup>2</sup>. Tout dirigeant d'entreprise n'est pas forcément un leader et tout leader n'est pas forcément dirigeant d'entreprise. Toutefois si nous nous intéressons au leader-dirigeant d'entreprise, c'est que les analyses que l'on peut conduire à son sujet débordent le cadre de son organisation et peuvent avoir des prolongements dans d'autres types d'univers et par exemple, ceux de la politique, de l'Armée ou encore de l'Eglise.

La question posée ici est donc : « Un leader doit-il toujours dire la vérité pour justifier ses choix ? » Avant de suggérer des éléments de réponse, précisons que nous n'abordons pas ici le concept de vérité en termes philosophiques, mais le situons par rapport au contexte informationnel de l'entreprise et au niveau des « perceptions » de son leader-décideur. C'est la raison pour laquelle nous nous appuierons, dans une première partie, sur une enquête de terrain dont nous exposerons les principaux résultats. Ces résultats pourront, dans une seconde partie, être soumis à l'examen analytique du chercheur en systèmes d'information. Ce dernier concept ayant pour finalité ultime l'action, nous aurons à nous demander, dans une troisième partie, si la nature du processus décisionnel propre au leader n'exerce pas une influence sur sa possibilité de dire la vérité, au-delà même de son intention de l'exprimer.

---

<sup>1</sup> Ecrivain, penseur et initiateur en France du concept de désinformation

<sup>2</sup> En séance plénière de la rencontre 2006 des présidents de clubs APM, le professeur Jacques Rojot a présenté toute la palette des conceptions du leadership et l'intérêt corrélatif d'enquêtes de terrain en ce domaine

Ces différentes étapes nous permettrons, non pas de donner une réponse générale et définitive à la question posée, ce qui nous paraît difficile, mais de proposer quelques lignes directrices d'action, en guise de conclusion.

## 1. Des leaders divisés dans leurs réponses

Résumons les réponses de 120 dirigeants d'entreprises à la question « *Un leader doit-il toujours dire la vérité pour justifier ses choix ?* ». Cette question a été récemment posée aux présidents de clubs « Progrès du management » dont le profil correspond bien aux caractéristiques rappelées pour définir le leader. Chacun des dirigeants devait noter sa propre opinion et ce qui l'avait particulièrement interpellé dans des échanges en petits groupes organisés autour de ce thème. Ce sont ces 120 réponses que nous résumons ici.

La découverte des réponses était a priori intéressante dans la mesure où, comme nous le rappelions au début, ce type d'interrogation, sous cette forme un peu provocante, est peu abordé dans les travaux des chercheurs en systèmes d'information. Précisons également que ce que nous rapportons ici relève du domaine des perceptions et non des comportements<sup>3</sup>.

Quelle est, donc, en ce domaine, l'opinion des chefs d'entreprises interrogés ? Le moins que l'on puisse dire est que les avis sont partagés, chacun n'ayant pour repère que sa conviction ou son expérience personnelle. En effet, la première constatation que nous tirons des réponses analysées est que 45% de ces dernières sont positives, 45% négatives et 10 %, les deux à la fois !

Quels sont les arguments avancés par les uns et les autres pour justifier leurs positions ?

La défense du *oui* s'ordonne autour de trois idées : dire la vérité est une condition de l'adhésion des collaborateurs ; c'est une condition du maintien de son leadership ; enfin, il s'agit d'une question d'éthique personnelle. Parmi les partisans du *oui* notons qu'un sous ensemble important estime que s'il faut toujours dire la vérité, il convient également de choisir le moment de la dire.

Du côté du *non*, la raison avancée la plus fréquente est que tout le monde n'a pas la même grille de lecture de la vérité ; en outre, comme l'écrit l'un des présidents, entre « ce que j'ai dit, ce que j'ai voulu dire, ce que tu as entendu et enfin, ce que tu as compris » où est la vérité ? Ajoutons avancent certains que la vérité peut être blessante, désintégrative des liens, déstabilisatrice des appuis nécessaires ; pour d'autres enfin et plus abruptement, un leader n'a pas à justifier ses choix !

Les réponses ambiguës s'appuient sur la notion forcément subjective de vérité, et sur le fait que l'omission de dire se trouve quelque part entre la vérité et le mensonge.

Quoiqu'il en soit des opinions, une certaine unanimité se fait sur l'importance du timing, c'est-à-dire du moment où l'on décide de dire la vérité et sur les dangers de la langue de bois : mentir ou dire la vérité, certes, mais surtout, ne pas parler pour ne rien dire !

## 2. La vérité ou sa vérité ?

L'une des réponses des chefs d'entreprise, en apparence ambiguë, est pourtant au cœur du problème. Ce chef d'entreprise écrit : « Un leader doit toujours dire **sa** vérité ». La réponse est intéressante car elle implique un double degré d'analyse : un leader peut-il connaître **la** vérité (ce qui serait indispensable pour pouvoir la dire) et doit-il dire **sa** vérité car celle-là, on suppose qu'il la connaît. Questions qui en négatif amèneraient à distinguer un mensonge objectif et un mensonge subjectif !

---

<sup>3</sup> Nous avons, en effet, demandé aux dirigeants s'ils pensaient qu'il fallait dire la vérité et non s'ils disaient réellement la vérité. Les résultats doivent donc être examinés en prenant garde à la distance qui souvent sépare le dire et le faire. Malgré tout, les perceptions occupent une place suffisamment importante dans les processus décisionnels des dirigeants pour qu'il soit intéressant de les examiner et de les interpréter.

## 1° Connaître « la » vérité

Peut-on parler de vérité dans les sciences sociales et admettre en même temps la pensée poppérienne selon laquelle toute idée infalsifiable n'est qu'idéologie. Peut-on parler de vérité quand, dans les sciences dites exactes, les théories dominantes contradictoires se sont succédées et qu'aujourd'hui encore, physique classique et quantique professent chacune des vérités différentes qu'on ne parvient pas à concilier ? Peut-on parler de vérité quand le phénomène culturel vient de son côté complexifier le concept et par exemple que la vérité d'un chinois a peu de choses à voir avec celle d'un occidental (Chieng, 2006) ?

Pour aller plus loin, et nous placer du point de vue du chercheur, savoir si un leader peut connaître **la** vérité implique une analyse à un triple niveau : épistémologique, organisationnel et individuel.

Au premier niveau d'abord, la posture épistémologique adoptée par le chercheur est déterminante. En effet, du positivisme pur où n'existent que des vérités au constructivisme extrême niant ce concept, le spectre est large. Les recherches en systèmes d'information reflètent ces choix. La posture positiviste, initialement la seule adoptée en SI, demeure toujours très puissante. Il suffit pour s'en convaincre de recenser le nombre d'études hypothético-déductives et quantitatives dans les revues anglo-saxonnes et asiatiques.

Dans cette approche, la question de savoir si le leader peut connaître la vérité conduit le chercheur à penser en terme de qualité des données et de cohérence du modèle de flux de ces dernières dans l'organisation. Par contre, pour un constructiviste niant l'existence d'une réalité unique et se plaçant sous l'angle de rapports sociaux évolutifs, la question devient : le leader peut-il comprendre son environnement social ? Le chercheur sera amené alors à étudier l'environnement du leader ou le contexte historique dans lequel il se place. Soulignons une approche intermédiaire : l'interprétativisme qui se développe dans le domaine des SI (Klein et Myers, 1999). Cette approche est fondée sur l'idée que l'accès à la réalité (donnée ou élaborée) se fait au travers de construits comme le langage et de processus comme la conscience et la création de sens. Pour le chercheur, les implications sont multiples, l'information étant envisagée comme un objet herméneutique, il devra, par exemple, utiliser différents prismes pour comprendre les informations que construit un leader.

Une fois réglée la question de l'ancrage épistémologique, l'analyse se portera au niveau organisationnel et tentera d'expliquer comment l'organisation peut ou non agir comme élément filtrant de la réalité à laquelle le leader accède. De ce point de vue, la structure hiérarchique de l'organisation prend toute son importance. Plus la chaîne hiérarchique est longue et plus les phénomènes de distorsion et de rétention de l'information ascendante ou descendante s'avèrent importants. Il est classique de rappeler que dans une grande organisation, quand tous les cadres d'état-major indiquent au leader que tout va comme il le souhaite, ce dernier peut commencer à se poser des questions sur son organisation... et sur lui-même !

Enfin, que se passe-t-il dans la tête du leader ? C'est, ici, un questionnement majeur de tout chercheur en SI dans la mesure où SI et sciences cognitives suivent des chemins tantôt parallèles, tantôt sécants. Des chercheurs comme K.E. Weick, par exemple, se sont attachés à explorer le concept d'énaction, mis en avant par notamment par F. Varela. En fait, les sciences cognitives comportent une grande variété d'approches et la compréhension des mécanismes liant perception et conscience demeure un domaine d'étude ouvert. A ce propos, les actuels progrès de l'imagerie médicale apparaissent prometteurs, le mécanisme de prise de conscience d'un événement ayant pu récemment, par exemple, être cartographié. Mais, cartographier ne signifie pas expliquer et surtout ne permet pas de juger de la qualité de la représentation mentale et donc de la « vérité » contenue dans l'image ainsi créée.

Finalement, à la question : le leader peut-il connaître **la** vérité, le chercheur en SI amène plus d'interrogations que de certitudes et encore, n'avons nous pas pris en compte les technologies

de l'information. La puissance de traitement, d'analyse, de synthèse et de proposition contenue dans certains systèmes est telle aujourd'hui, que parfois, on peut se demander si ce n'est pas la machine qui énonce les vérités, le leader les reprenant à son compte !

Doit-on alors se résigner à une sorte d'agnosticisme désabusé, considérant comme le font les philosophes ou certains mystiques, la vérité comme, au mieux, un point vers lequel on tend sans jamais l'atteindre ?

En d'autres termes et pour ne pas entrer dans un débat purement philosophique faut-il renoncer au concept de vérité dans son sens absolu et, quand on se situe dans le domaine des Sciences de Gestion, s'en tenir à la question : « un leader doit-il dire **sa** vérité », car c'est la seule qu'il puisse connaître ?

Une telle position, certainement justifiée du point de vue de l'épistémologie générale, embarrasse quand on la transpose, telle quelle, à l'activité quotidienne et concrète du chef d'entreprise car elle occulte au moins un aspect de la réalité : le cas du mensonge délibéré sur les faits.

L'évidence oblige à reconnaître que le leader peut en falsifiant certaines informations ne pas dire une vérité pouvant être qualifiée d'objective et qu'il connaît. C'est le cas, pour ne citer qu'un exemple connu, des dirigeants d'ERON, mais bien d'autres affaires célèbres ou pas pourraient être ici évoquées.

Pour nous résumer, et hormis le cas de falsification voulue, le chercheur en SI attire notre attention sur le fait que pour qu'un leader dise « **la** » vérité encore faut-il qu'il puisse la connaître, la réponse à cette interrogation dépendant de nombreux paramètres et avant tout des convictions épistémologiques du chercheur à qui l'on a soumis le problème!

Il en va différemment de la question de savoir s'il convient de « dire **sa** vérité »?

## 2° Dire « **sa** » vérité

Le passage du « **la** » au « **sa** » traduit un intéressant glissement épistémologique en ce sens que l'on entre alors dans le champ du concept de « sincérité ».

Dans son exposé introductif<sup>4</sup>, le géopoliticien Xavier Guilhou montre que l'essentiel du passage d'un dirigeant gestionnaire à un dirigeant leader se détecte au plan des valeurs. Plus précisément, il insiste sur les translations suivantes soulignant ce passage : de l'exemplarité à l'authenticité, de la solidarité à la confiance et de la transparence à la sincérité.

Si l'on admet ce type de transposition, la question de savoir si le leader doit on non dire « sa » vérité, se résume alors à la question de savoir s'il doit dire ce qu'il pense, et au travers de cette pensée révéler qui il est, vraiment ?

A ce niveau, une réponse positive nous paraît s'imposer du fait même de la fonction de leader. En effet, ce dernier n'est-il pas celui qui par une analyse personnelle de la réalité parvient à une représentation de cette dernière et, sur cette base, élabore une vision du futur et de l'action qu'elle commande ? Le leader ayant pour essentielle mission de faire partager cette vision et ce qui en découle, comment pourrait-il susciter une véritable adhésion sur une base autre que ce qu'il a décrypté de la réalité présente et du futur imaginé ? Dans un moment bien connu de l'Histoire c'est bien ce qu'a fait Winston Churchill en promettant à ses compatriotes du sang et des larmes montrant du même coup que la sincérité implique le courage, thème bien connu en politique.

On comprend mieux alors les arguments avancés par ceux des présidents estimant qu'un leader devrait toujours dire « **sa** » vérité. En effet, il est probable que la sincérité crée la confiance et que le maintien, dans le temps, de la confiance soit une condition du maintien du leadership. Le recours à une manipulation systématique de son entourage en dissimulant sa propre pensée n'a jamais donné à long terme de bons résultats. Car, somme toute, comme l'écrit avec humour l'un des présidents « il est difficile de mentir sincèrement ! ».

---

<sup>4</sup> Exposé fait en séance inaugurale de la rencontre 2006 des présidents de clubs APM.

En résumé, et pour en terminer avec cette trop brève analyse il semble se confirmer dans les perceptions des dirigeants d'entreprises interrogés que le mensonge ne puisse constituer une ligne d'action pertinente dans le management moderne qu'il s'agisse de « la » ou de « sa » vérité.

Cette position ignore, certes, toute une série de questions subsidiaires ou intermédiaires importantes, telles que : faut-il dire toute la vérité ou seulement une partie ? Quand faut-il dire la vérité ? Faut-il dire la vérité à tous ou seulement à quelques uns ?

Un essai de formulation de quelques perspectives d'action amorcera en conclusion, un début de réponses à de telles questions.

Mais auparavant, il convient de revenir à la question posée pour rappeler qu'elle comportait une finalité, dire ou non la vérité, *pour justifier ses choix*. Il convient alors de se demander comment le leader est conduit à privilégier telle ou telle décision.

### 3. Faire des choix ?

Deux grandes approches décisionnelles peuvent rendre compte du comportement d'un leader :

- La décision est un choix rationnel (**MCR** : Modèle de Choix Rationnel) : la rationalité pouvant être totale ou limitée, et le choix optimal ou satisfaisant à partir d'une matrice tridimensionnelle : événements, actions, résultats possibles ;
- La décision est issue d'un processus de reconnaissance de situation (Klein, 1998) (**DS** : Décision en Situation). La décision n'est pas ici un choix entre options, mais dépend de la compréhension de la situation et de l'expérience du décideur.

Les différences entre ces deux approches sont fondamentales. Alors que, par exemple, la première est d'ordre normatif (les MCR rendent compte de ce que devraient décider les individus rationnels), la seconde est plutôt descriptive, rendant compte de la réalité observée (l'approche DS, se fonde sur les comportements des individus quand ils sont en situation de prendre effectivement des décisions). Bien d'autres différences pourraient être évoquées (Lebraty et Pastorelli, 2004). Il en est cependant deux sur lesquelles il convient d'insister car elles sont essentielles ici :

- dans le premier cas, le processus décisionnel est d'ordre analytique, alors que dans le second il est d'ordre holistique ;
- les méthodes qui aboutissent au processus décisionnel s'apprennent et s'enseignent dans le cas des MCR alors que dans le cas des DS elles ne peuvent que résulter de l'accumulation des expériences.

Généralement, l'observation montre que les « novices » ont plutôt recours à des méthodes issues du courant de la MCR, alors que les praticiens experts font de la reconnaissance de situation. Ces derniers décident en fonction de leur expérience et de leur compréhension globale de la situation ; il en résulte que pour expliciter la décision, ils devraient normalement décrire le processus de reconnaissance de situation qui les a conduits à leurs choix. Or ceci est difficile car si les techniques de justification analytiques sont bien balisées et reconnues il n'en va pas de même des techniques de justification holistiques. Lorsque les leaders doivent cependant se justifier, ils utiliseront parfois des méthodes différentes de celles qui les ont amenées à privilégier telle ou telle décision. Ce comportement s'apparente à de la rationalisation *a posteriori*.

Le leader (s'il en est lui-même conscient, ce qui peut se discuter) pourra ainsi avancer des arguments valides et vérifiables tout en taisant sa véritable approche, c'est-à-dire, le processus de reconnaissance des formes, véritable fondement de ses choix. G. Klein va jusqu'à proposer que lorsque le leader doit justifier ses choix, il est alors préférable qu'il recourt à des méthodes de type MCR.

En réalité, du novice au praticien expert le mix rationalité/expérience varie et plus le niveau d'expérience augmente et plus la justification devient difficile. De plus, un leader ayant

accumulé de nombreuses expériences réussies, inspire confiance tant à ses pairs qu'à ses subordonnés. Cette confiance s'appliquera aussi aux décisions qu'il prendra. Dans ce cas, pourquoi se justifierait-il ? C'est peut-être pour cette raison que certaines réponses des présidents à notre question exprimaient l'idée brutale qu'un leader n'a pas à justifier ses choix ! Ce type de réponse *a priori* interprétée comme signe extrême d'autoritarisme signifierait peut-être plus profondément qu'un leader ressentirait l'obligation de se justifier comme perte de la confiance qui lui est accordée<sup>5</sup>.

### **CONCLUSION : Que dire alors ?**

Nous n'avons pas la prétention de produire ici un guide du savoir faire à l'usage du leader en mal de communication. Plus modestement, essayons de tirer quelques enseignements d'un certain nombre de principes qui s'affirment aujourd'hui comme tendances lourdes de la pensée managériale moderne.

*Premier principe : la montée en puissance de l'éthique des affaires.*

De fréquents exemples de transgression de valeurs éthiques ne doivent pas occulter les tendances lourdes à venir. De ce point de vue, la ligne de conduite générale du leader est claire : qu'il s'agisse de **la** vérité qu'il peut ou non connaître ou de **sa** vérité, il ne doit pas mentir car la société dans laquelle il vit est une société de l'information. D'une part, tout se sait tôt ou tard, mais au-delà, le « droit au mensonge », même pour un intérêt supérieur, est de moins en moins toléré<sup>6</sup> du fait de valeurs éthiques supérieures. Il en résulte que l'art du dirigeant est sur ce plan de gérer le paradoxe entre la nécessité de dire la vérité et celle de tenir secret certains sujets pour des raisons stratégiques, légales ou concurrentielles (Dilenschneider, 2004). D'où l'importance du point suivant.

*Deuxième principe : le timing*

C'est un point que de nombreux dirigeants, dans leurs réponses, considèrent comme fondamental. Etant admis un contexte de transparence, les deux idées essentielles en ce domaine sont celles de la préparation à recevoir la vérité et le séquençage du discours qui en résulte. Dire brutalement qu'il est nécessaire de supprimer tel département sera généralement mal compris et rejeté même si l'évidence le commande. Par contre, si au préalable, l'idée de son inévitabilité a été avancée de manière argumentée, si la minimisation des conséquences fâcheuses en résultant a été étudiée, la vérité a toutes les chances de « faire son chemin ». Autrement dit le travail contextuel indispensable à la révélation de la vérité s'accompagne nécessairement d'un savoir faire sur la gestion du temps.

*Troisième principe : la fin de la langue de bois.*

L'utilisation de la langue de bois comporte un double péril. Elle devient dévalorisante et de moins en moins écoutée par ceux là même à qui elle est destinée, d'une part, elle est d'autre part et par définition dénuée de sens alors que, nous l'avons dit, l'une des fonctions principales du leader est de produire du sens.

---

<sup>5</sup> N'est-ce pas implicitement ce qui a frappé les analystes du discours de Carlos Ghosn lors de son investiture à la tête de Renault ? Moins que sa vision du marché mondial de l'automobile malaisée à justifier du fait de son appréhension holistique de la réalité, c'est son engagement à respecter les objectifs ambitieux fixés pour le groupe qui a retenu l'attention des commentateurs et emporté leur adhésion. En réalité il y a là un exemple typique d'appel à la confiance pour justifier les décisions à prendre.

<sup>6</sup> Cette tendance s'affirme même au niveau politique et la raison d'Etat apparaît de moins en moins bien tolérée par le corps social donnant lieu à un rush d'explorations tout azimut générateur de fantasmes parfois plus dévastateurs que la réalité elle-même !

#### *Quatrième principe : le reporting inversé*

Il paraît nécessaire pour le leader de mettre en valeur ses succès et notamment la pertinence de sa vision de la réalité, mais également de reconnaître ses erreurs et les coûts qu'elles impliquent. Il s'agit donc, non pas de séances de glorification ou de repentance, mais de la mise en place d'une sorte de reporting inversé, dédramatisé, faisant partie du processus managérial admis et reconnu par tous. Cette attitude doit aboutir à une mutualisation implicite des succès et des échecs qui, concrétisent la notion de responsabilité du leader mais en même temps fait prendre conscience à tous de « l'embarquement sur le même bateau ». Ajoutons que l'on admet plus facilement une erreur reconnue plutôt que travestie, même en France, pays dans lequel l'idée d'apprendre à partir de ses erreurs, est encore assez peu reconnue.

#### *Cinquième principe : l'indivisibilité de la vérité*

Rappelons que nous avons distingué pour le leader le fait de dire **la** vérité de celui d'exprimer **sa** vérité. Une fois **sa** vérité énoncée le leader doit arriver à convaincre son entourage que **sa** vérité est **la** vérité, et doit avant tout éviter que n'apparaissent dans son équipe des voix discordantes. Ces dernières, introduisant le doute et les dissonances, sont la base d'une perte de confiance dans l'organisation tout entière.

Une remarque finale, dans cette communication, en hommage au professeur Robert REIX et à sa profonde connaissance des organisations. La question posée dans le titre de notre contribution n'était pas seulement d'ordre psychologique, moral ou éthique. La notion de *système* d'information permet de comprendre que, compte tenu de la position centrale du dirigeant, sa communication, ce qu'il dit, ce qu'il fait, les décalages observés entre le dire et le faire exercent des effets systémiques de longue période cheminant à travers tous les canaux de son entreprise avec des prolongements mimétique sur les comportements de l'ensemble du personnel. Il est peut-être bon de rappeler alors l'idée exprimée récemment par Warren Bennis (2004) pour qui « aucune organisation ne peut être honnête avec le public si elle n'est pas honnête avec elle-même ».

#### **Bibliographie**

- Bennis, W.G. (2004), « The seven ages of the leader », *Harvard Business Review*, Vol. 82, no 1, pp.46-53.
- Chemers, M.M. (2000) *An integrative theory of leadership* Westview Press.
- Chieng, A. (2006) *La pratique de la Chine : En compagnie de François Jullien* Grasset.
- Dilenschneider, R.L. (2004), « Transparency paradox », *Executive Excellence*, Vol. 21, no 8, pp.20.
- Klein, G. (1998) *Sources of Power How People Make Decisions* MIT Press.
- Klein, G. (2004) *The Power of Intuition - How to use your gut feelings to make better decisions at work* Currency Doubleday.
- Klein, H.K. & Myers, M.D. (1999), « A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information System. », *Management Information System Quaterly*, Vol. 23, no1, pp.67-94.
- Lebraty, J.F. & Pastorelli-Nègre, I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, no 3, pp.87-116.
- Volkoff, V. (2001) *Manuel du politiquement correct* Editions du Rocher.