



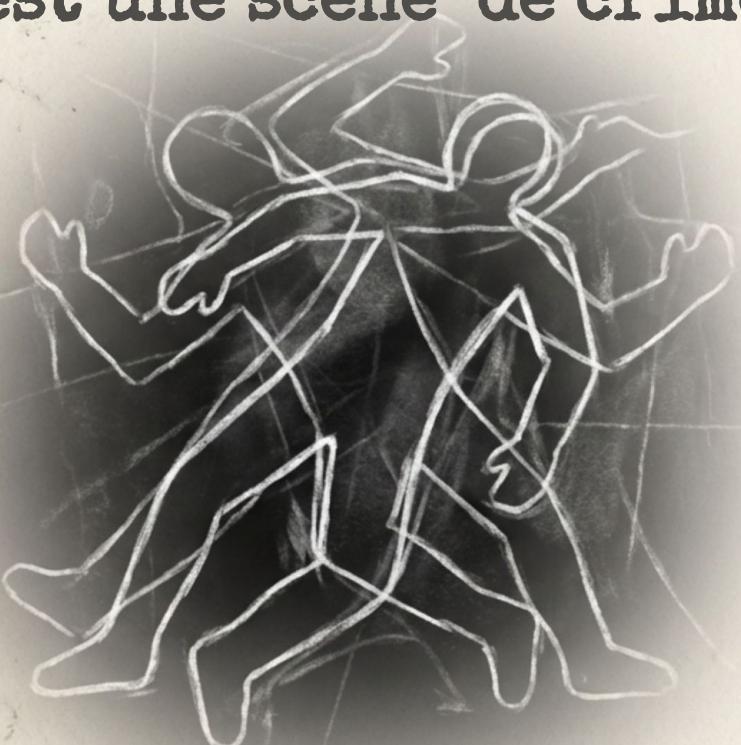
LE JEU DES 7 CARTES

D'INVESTIGATION

Un jeu de cartes pour décliner l'exploration
d'une situation complexe.

Vous faites face à un problème qui résiste à l'analyse ?
Il est temps de mener l'enquête.

Toute situation complexe est une scène de crime.



Imaginez une situation bloquée, un projet qui patine, une décision impossible. La "victime"? La clarté, le sens, l'action.



Les témoins affluent : chacun a SA version des faits, pointe UN coupable, propose SA solution.

C'est l'**effet Rashomon** : une multitude de récits partiels et contradictoires qui rendent la vérité insaisissable.



Ce jeu de cartes ne vous donnera pas LA solution. Il vous guidera dans l'interrogation des témoins, dans la confrontation des récits en évitant l'erreur judiciaire de la simplification abusive.

Prêt à mener l'enquête ?

La Loupe de l'Enquêteur



DEUX PIÈGES À ÉVITER

Cette enquête n'est pas une ligne droite vers un coupable unique. C'est un circuit conçu pour éviter deux pièges récurrents dans le changement :

- 1. Le Psychologisme** : Croire que tout est la faute des individus (Cartes 1, 4, 5 isolées).
- 2. Le Fatalisme Systémique** : Croire que la structure écrase tout et qu'on ne peut rien faire (Cartes 2, 3, 6 isolées).



LA DYNAMIQUE DES 3 MOUVEMENTS

I. DÉCULPABILISER (Du Micro au Macro)

Le problème n'est pas (que) la personne, élargir.

- On part du symptôme visible : l'échec technique (Carte 1 : L'Approche Technique).
- On découvre que l'individu est piégé par des flux (Carte 2 : Interdépendances) et des stratégies de territoire (Carte 3 : Jeux de Pouvoir).
- Effet recherché : On sort de la recherche de fautifs pour élargir vers la structure.

II. RESPONSABILISER (Du Macro au Micro)

Le système contraint, mais le sujet doit agir.

- L'individu n'est pas une victime impuissante du système.
- Il doit se positionner face aux dilemmes insolubles (Carte 4 : Le Dilemme Éthique) et affronter son existence (Carte 5 : La Quête de Sens).
- Effet recherché : passer de subir ("*C'est la faute du système*") à lagir ("*Je décide en conscience*").

III. RELIER (Du Micro au Mythe)

L'angoisse individuelle est rassurée par les rituels collectifs.

- Comment le vécu intime se relie à la culture profonde du clan (Carte 6 : Rituels & Croyances).
- Effet recherché : l'absurdité apparente a une fonction cachée : rassurer le groupe.

PROTOCOLE D'INVESTIGATION (Mode d'emploi)



Colonne I : CAS INDIVIDUEL : L'Interrogatoire
(Vous enquêtez seul sur une situation bloquée.)

- 1. Qualifiez le crime** : Quel est le dysfonctionnement précis ? (symptôme, douleur, blocage).
- 2. Commencez l'interrogatoire** : Prenez la carte #1 et examiner en quoi cela peut être "un problème technique".
- 3. L'interrogatoire** : Utilisez les questions de la carte. Collectez les réponses sans conclure trop vite.
- 4. Le Recouplement** : Si la carte ne suffit pas, explorez et élargissez en changeant de carte.
Il est normal de devoir combiner plusieurs cartes pour cerner l'affaire.



Colonne 2 : CAS COLLECTIF : La Reconstitution
(Vous êtes une équipe face à un problème complexe.)

- 1. Répartition des rôles** : Distribuez les 6 premières cartes à différents membres de l'équipe.
- 2. Enquête parallèle** : Chacun mène son propre interrogatoire.
- 3. La Confrontation :**
 - Réunissez-vous pour mettre en commun les indices. Utilisez la CARTE #7 pour animer l'échange.
 - L'objectif n'est pas de trouver UN coupable, mais de confronter les récits.



⚠ REGLE D'OR : Evitez l'erreur judiciaire en utilisant la carte 7 (Inspecteur Stacey).

Si vous n'arrêtez que le "suspect technique" (les outils, les processus) alors que le crime est aussi politique qu'existantiel, une bande organisée est peut-être en fuite. Vous aurez bientôt de nouvelles victimes.

CARTE #1 : TECHNIQUE & OUTILLAGE

Le "Pratico-pratique"



Ce qui guide le regard : Le projecteur est braqué sur L'INDIVIDU. Nous isolons le protagoniste de son environnement pour chercher une défaillance personnelle dans l'exécution : quelqu'un n'a pas fait ce qu'il fallait.

La théorie de l'enquêteur : Une hypothèse mécaniste : pas de résultat = manque de savoir-faire ou d'outillage. On cherche ici à "réparer" ou "équiper".

Questions d'investigation:

- **La Consigne** : L'ordre de mission était-il clair ? Le standard de réussite est-il explicite ?
- **L'Outil** : Les moyens (logiciel, budget, temps) étaient-ils adaptés à la mission ?
- **La Compétence** : S'agit-il d'une méconnaissance (*je ne sais pas faire*) d'une impossibilité (*je ne peux pas faire*) ou d'une mauvaise volonté (*je ne veux pas faire*) ?

L'indice

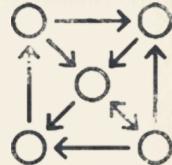
Si l'individu connaît la procédure, maîtrise l'outil et avait la consigne, mais a tout de même échoué...

→ La piste du "manque de compétence" ne suffit pas. Il y a forcément des complices ailleurs.

Élargissez l'enquête. Passez à la Carte #2.

CARTE #2 : PROCESSUS & INTERACTIONS

Le "Systémicien"



Ce qui guide le regard : Nous ne fixons plus le suspect isolé, mais la SCÈNE DE CRIME dans son ensemble. Nous traquons les interactions, les flux d'informations et les règles du jeu invisibles.

La théorie de l'enquêteur : Le comportement est une conséquence du système. Un mauvais résultat n'est pas une erreur, c'est le produit logique de boucles de rétroaction, de goulots d'étranglement ou d'objectifs contradictoires.

Questions d'investigation:

- **Les Flux :** Qui dépend de qui pour agir ? Où l'information ou la décision coïncident-elles ?
- **Les Boucles :** Quelles sont les réactions en chaîne ? Les cercles vicieux ?
(Ex: plus je contrôle, plus on dissimule, donc plus je contrôle...).
- **La Structure :** Les règles du jeu permettent-elles la coopération, ou organisent-elles la compétition ?

L'indice

Si l'analyse montre que le système est techniquement fluide mais que les acteurs refusent de coopérer ou sabotent la mécanique...

→ La fluidité des tuyaux ne suffit pas. Il y a une stratégie de blocage.
Cherchez le mobile du crime ailleurs. Passez à la Carte #3.

CARTE #3 : JEUX DE POUVOIR & STRATÉGIES

Le "Sociologue"



Ce qui guide le regard : Nous traquons les JEUX DE POUVOIR et les STRATÉGIES D'ACTEURS.

Nous ne voyons plus des rouages passifs, mais des joueurs actifs défendant leur territoire et leurs intérêts.

La théorie de l'enquêteur : Une hypothèse stratégique, le blocage est une ressource.
Personne n'est irrationnel. Le dysfonctionnement profite toujours à quelqu'un.

Questions d'investigation:

- **Le Profit :** À qui profite le crime ? Quelle est la rationalité cachée de celui qui bloque ?
- **La Ressource :** Sur quoi s'appuie son pouvoir ?
(Une expertise rare ? La maîtrise des délais ? L'accès au chef ?).
- **Le Piège :** L'acteur est-il coincé par une injonction paradoxale ?
(Ex: 'Sois autonome' + 'Valide tout avec moi').

L'indice

Si les jeux de pouvoir sont décryptés, mais que les acteurs continuent à faire preuve d'indécision...

→ **La stratégie ne suffit plus pour passer à l'action.**
Changez de dimension. Passez à la Carte #4.

CARTE #4 : DILEMME ÉTHIQUE

L' "Aristotélicien"



Ce qui guide le regard : Nous regardons le JUGEMENT EN SITUATION. Il faut considérer l'éthique : la capacité du sujet à se déterminer selon ses valeurs face à la singularité du cas.

La theorie de l'enquêteur : Il n'y a pas toujours de "bonne réponse" technique. Face à un dilemme, il faut exercer la *Phronesis* (sagesse pratique) : la capacité à délibérer sur ce qui est juste, ici et maintenant.

Questions d'investigation:

- **La Tension (Le Paradoxe)** : Quelles sont les deux valeurs positives ou impératifs qui s'affrontent ici ? Il ne s'agit pas du Bien contre le Mal, mais du Bien contre le Bien.
Ex: "*Nous devons standardiser*" [Rigueur] VS "*Nous devons nous adapter au client*" [Sur-mesure].
- **La Finalité** : Au-delà de la règle écrite, quelle est l'intention première de notre mission ? Qu'est-ce que nous cherchons fondamentalement à accomplir ou à préserver ici ?
- **Le "Et... En même temps"** (L'Intégration) : Plutôt que de trancher (Ou l'un / Ou l'autre) ou de faire un compromis mou, comment pouvons-nous servir la Finalité en honorant les deux exigences ? Quelle option créative permet de satisfaire la Rigueur ET le Sur-mesure ? Comment gérer cette tension dans la durée plutôt que de vouloir l'éliminer ?

L'indice

Si le choix éthique semble clair, mais que l'individu reste irrésolu...

→ Le problème dépasse l'éthique.

Continuez à élargir. Passez à la Carte #5.

CARTE #5 : QUÊTE DE SENS

L' "Existentialiste"



Ce qui guide le regard : nous interrogeons l'individu derrière son rôle (le masque) pour observer son positionnement face aux questions existentielles : la solitude du professionnel, la liberté radicale, la finitude et la perte de finalité (l'absurde).

La théorie de l'enquêteur : Une hypothèse existentielle. Le problème ne vient pas de la difficulté de la tâche, mais du vide de sens. Le sujet s'épuise à jouer un personnage (la « mauvaise foi ») ou à pousser son rocher sans but (Sisyphe). « à quoi bon » a fini par remplacer « comment faire »...

Questions d'investigation :

- **Le Masque** : Jouez-vous un personnage (le bon soldat, le sauveur) ou êtes-vous en accord avec vous-même dans cette action ?
- **L'Alibi** : Quelles excuses vous donnez-vous pour affirmer que vous n'avez « pas le choix » ? (C'est la direction, c'est le processus...)
- **La Liberté** : Si vous cessiez d'attendre une validation extérieure, quelle décision prendriez-vous ici et maintenant ?

L'indice

Si l'individu est lucide sur sa condition, mais qu'il se plaint des comportements irrationnels des autres...

→ La dimension existentielle ne suffit plus.

Changez d'échelle. Passez à la Carte #6.

CARTE #6 : RITUELS & MYTHES

L' "Anthropologue"



Ce qui guide le regard : nous observons l'organisation comme **un CLAN**. Nous oublions l'organigramme pour repérer les marqueurs invisibles : ses totems, ses tabous et ses mythes fondateurs.

La théorie de l'enquêteur : Une hypothèse symbolique. L'irrationnel (réunions vides, procédures kafkaïennes) est un bouclier contre l'angoisse. Il sert à souder le groupe face à l'incertitude. Ce que vous appelez dysfonctionnement, eux l'appellent tradition.

Questions d'investigation :

- **L'Angoisse** : Quelle peur collective ce rituel (ex: reporting excessif) sert-il à apaiser?
- **Le Mythe** : Quel mythe fondateur est menacé par le changement proposé ? ("Nous sommes une famille", "Le client est roi"...)
- **Le Sacrifice** : Le conflit actuel est-il une crise mimétique où l'on cherche un bouc émissaire pour rétablir le calme ?

L'indice

Nous avons terminé notre investigation...

→ **Il est temps pour l'inspecteur Stacey d'intervenir. Passez à la Carte #7.**

CARTE #7 : ACTION & DIALOGUE

L'Inspecteur Stacey

Ce qui guide le regard : L'inspecteur regarde les PROCESSUS DE RÉPONSE.

L'organisation n'est pas une machine à réparer, mais résulte d'une multitude de conversations ininterrompues. Le changement émerge dans les interactions locales.

La théorie de l'enquêteur : Une posture de participation réflexive.

L'enquête EST l'action. On ne résout pas le 'crime' en cherchant un coupable, mais en modifiant la qualité de l'écoute et de la parole sur le terrain.

Principes d'intervention :

- **Le Paradoxe** : Ne cherchez pas à 'résoudre' la tension (ex: autonomie vs contrôle), cherchez à la mettre en récits.
 - **L'Interaction** : Provoquez les conversations qui n'ont pas encore eu lieu.
 - **L'Aspect Narratif** : Ecoutez ce qui se dit dans les couloirs (le récit officieux) qui contredit ce qui se dit en réunion (le récit officiel).
-
- **Radio Moquette** : Si une annonce officielle provoque un silence en réunion et un brouhaha à la machine à café, c'est là que l'enquête commence.
 - **Le 'Oui, mais..'** : Quand les équipes disent vouloir changer mais agissent à l'inverse, ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est un paradoxe non discuté.
 - **L'effet Papillon** : Une petite conversation franche a souvent plus d'impact qu'un séminaire de 2 jours.



L'échafaudage de l'enquête est posé



Nous avons interrogé **6 témoins**. Chacun a dit vrai... tout en ne voyant qu'une partie de la scène.

Ces six perspectives sont **des points de vue à mobiliser**, à confronter, à combiner. L'agilité de l'enquêteur découle de sa capacité à **circuler entre les témoignages, à recouper les indices**.

Le sens émerge de l'action. On n'attend pas de tout comprendre pour agir.

**L'enquête ne s'arrête pas là.
Elle commence pour vous.**

**Quels témoins
allez-vous interroger
aujourd'hui pour
explorer votre situation ?**



La bibliothèque de l'enquêteur

Systémique (Carte 2):

- Holland J.H., *Emergence: From Chaos to Order* (1998)

Sociologique (Carte 3):

- Dejours C., *Travail vivant* (2009)
- Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique* (1963)
- Clot Y., *Le Travail à cœur* (2010)

Aristotélicien (Carte 4):

- Aristote, *Éthique à Nicomaque*
- Schwartz B. & Sharpe K., *Practical Wisdom* (2010)
- Nonaka I. & Takeuchi H., *The Wise Company* (2019)

Existential (Carte 5):

- Yalom I., *Existential Psychotherapy* (1980)
- Sartre J-P., *L'existentialisme est un humanisme* (1946)

Anthropologique (Carte 6):

- Girard R., *La Violence et le Sacré* (1972)
- Douglas M., *Natural Symbols* (1970)

La méthode de l'inspecteur (Carte 7):

- Stacey R., *Complex Responsive Processes in Organizations* (2001)
- Weick K., *Sensemaking in Organizations* (1995)

Un jeu de Christophe Keromen (www.ckti.com)

Qui a tué le management ? L'inspecteur Stacey mène l'enquête