

DOCUMENT COMPAGNON DE LA SÉRIE



LEXIQUE DE LA SÉRIE

*Les concepts qui tiennent l'édifice,
là où les neuf tomes se rejoignent.*

PHILIPPE MAROLLE

NE PAS DEVENIR ARTIFICIEL, SÉRIE EN NEUF TOMES

Lexique de la série

Les concepts qui tiennent l'édifice, là où les neuf
tomes se rejoignent.

PHILIPPE MAROLLE

Table des matières

1	Ne pas devenir artificiel	1
2	L'organisation augmentée	2
3	La Pyramide vivante	3
4	La capacité de fermer	5
5	La stratégie soustractive	6
6	L'écologie de l'attention	7
7	La transmission vivante	9
8	Continuer à faire société	10
9	Le monde habitable	11

TOME 1

Ne pas devenir artificiel

Takt cognitif. Rythme personnel de production et d'absorption qu'on peut tenir sans sacrifier durablement l'attention, la qualité

ni la récupération. Le mot vient du takt time industriel, le rythme juste auquel une ligne doit avancer pour répondre à la demande sans casser le système : trop lent, on ne tient pas ses engagements ; trop vite, la qualité chute et les défauts apparaissent. Ce n'est pas une cadence mesurée par la neuroscience, mais un concept opératoire pour se demander si l'on tient un rythme soutenable.

Friction choisie. La décision, prise consciemment, de garder certains efforts cognitifs plutôt que de les déléguer à l'IA, matérialisée par une "boussole de friction" personnelle qui distingue ce qui peut être accéléré sans dommage (formulation, production, exécution répétitive) de ce qui ne le doit pas (maturation, décision, relation, apprentissage profond). La boussole change selon le rôle : pour un médecin, la friction vitale peut être le raisonnement clinique ; pour un parent, la parole imparfaite mais présente.

Gymnase (cognitif). Un ensemble de pratiques régulières, pas exceptionnelles ni héroïques, qui maintiennent vivantes les capacités qu'on a décidé de garder. Une architecture personnelle légère mais tenue, qui résiste à l'érosion silencieuse provoquée par l'usage intensif de l'IA. Ce que le gymnase produit, ce n'est pas plus d'intentions, mais plus de pratiques concrètes, régulières, à taille humaine.

TOME 2

L'organisation augmentée

Neuvième muda (le talent non transmis). Une catégorie de gaspillage que l'auteur ajoute aux huit mudas classiques du Lean : elle distingue le talent présent mais mal utilisé du savoir qui devient indisponible lorsqu'une personne quitte l'organisation sans qu'une capacité de reprise ait été construite. Nouveau non pas dans son principe, la transmission intergénérationnelle est un problème ancien, mais dans son urgence et son ampleur à l'ère de l'IA.

Chaîne trace → mémoire → pattern. Progression par laquelle une organisation transforme ses traces de travail (comptes rendus, décisions, livrables) en mémoire exploitable, puis en patterns récurrents qui révèlent des problèmes systémiques. Vient après l'apprentissage des niveaux précédents : exploiter des traces, réduire des frictions, produire des livrables fiables.

Organisation augmentée. Une organisation qui construit le cadre avant de demander à l'IA d'explorer, et qui conserve une responsabilité explicite sur ce qui est vérifié, corrigé, refusé ou assumé. L'enjeu n'est plus la posture d'un utilisateur individuel, mais la manière dont tout le système organise le jugement.

Souveraineté opérationnelle et technologique. Ne consiste pas à tout faire soi-même, mais à savoir ce que l'organisation ne peut pas se permettre de perdre. Le premier test consiste à identifier ce qui s'arrête réellement lorsque l'accès à l'IA disparaît, se dégrade ou change de conditions, comme l'a montré le cas Wind-surf/Anthropic/Cognition en 2025.

TOME 3

La Pyramide vivante

Pyramide vivante. Modèle de lecture et d'action pour l'organisation, inspiré de la géométrie fractale de Sierpinski : une forme élémentaire qui se répète à plusieurs échelles, où chaque unité ressemble au tout sans lui être identique. Ne prétend pas que les organisations obéissent littéralement à des lois fractales, sa valeur est de rendre visibles l'interdépendance, les interfaces, les niveaux de maturité et la propagation des fragilités.

Triangle du cadre. Les trois arêtes qui définissent l'espace d'autonomie d'une équipe ou d'une personne : la finalité (pourquoi cette activité existe et quel résultat utile on cherche), les limites (ce qui ne peut pas être compromis, sécurité, éthique, droit, budget), et les standards essentiels (les pratiques communes nécessaires pour coopérer). Plus ces trois éléments sont clairs, plus on peut laisser une liberté réelle sur les moyens.

Cinq autonomies. Décomposition proposée par le livre, inspirée de la théorie de l'autodétermination et de l'empowerment psychologique, mais regroupée pour un usage managérial propre au modèle. Ne correspond pas à une échelle psychométrique validée en cinq facteurs. **Organisationnelle** : structurer son activité, ordonner les tâches, adapter son emploi du temps. **De développement** : identifier ce qu'on doit apprendre, accéder à des occasions d'apprentissage, orienter son parcours. **Relationnelle** : entrer directement en contact avec les personnes utiles, demander de l'aide, coopérer sans passer systématiquement par la ligne hiérarchique. **D'action** : choisir et mettre en œuvre une réponse dans son domaine de responsabilité, résoudre, adapter, décider. **De motivation** : comprendre et s'appropriier les raisons d'agir, plutôt que d'agir uniquement sous la pression d'une obligation ou d'une récompense externe.

Hypothèses H1–H6. Un jeu de six hypothèses de travail explicitement non démontrées, proposées pour être testées empirique-

ment, pas présentées comme des résultats acquis. **H1, Cohérence multi-niveaux** : plus les comportements d'autonomie soutenus par la direction, les managers et les équipes sont cohérents, plus l'autonomie perçue et la prise d'initiative sont élevées. **H2, Qualité des interfaces** : la clarté des critères d'entrée, de sortie et d'escalade entre équipes prédit mieux certains délais de bout en bout que la performance locale de chaque équipe. **H3, Autonomie équilibrée** : la relation entre autonomie et performance est modérée par la compétence, la clarté du cadre et l'interdépendance. **H4, Écart de maturité** : dans un processus fortement interdépendant, un écart important de maturité entre unités augmente les reprises, délais ou conflits d'interface. **H5, Leadership-support** : les comportements managériaux de clarification, développement et retrait d'obstacles réduisent la dépendance décisionnelle sans diminuer la conformité aux limites critiques. **H6, Effet du serious game** : un atelier avec débriefing structuré améliore à court terme la compréhension des interfaces davantage qu'une présentation théorique seule.

TOME 4

La capacité de fermer

Dette des possibles. Pas un défaut de mémoire, mais une accumulation d'engagements et d'idées dont personne n'a formellement clos la validité, chaque projet resté ouvert continue silencieusement à réclamer de l'attention.

Achèvement temporaire. Se distingue de la procrastination par la précision de son arrêt : dans la procrastination, la tâche reste

due et attend qu'on devienne plus disponible ; dans l'achèvement temporaire, rien n'est dû aujourd'hui, une nouvelle action ne redevient légitime que si une condition explicite, fixée à l'avance, se réalise.

Temps masqué de maturation. Le temps de décantation nécessaire à une idée pour devenir actionnable, invisible dans les outils de suivi de projet, raison pour laquelle une idée qui “dort” n'est pas nécessairement une idée abandonnée.

Méthode FERMER. Protocole en six gestes pour clore un projet ou une décision sans le laisser dans un entre-deux qui continue à consommer de l'attention : **F**reiner au premier défaut de maturité, **É**noncer la raison, **R**etirer du flux, **M**émoriser l'essentiel, **É**tablir les conditions de redémarrage, **R**edémarrer, réorienter ou renoncer si le réel change. L'auteur précise lui-même que l'acronyme n'est pas le cœur de la découverte : ce qui compte est la séparation entre le projet et la décision, la possibilité de garder une idée sans lui garder une activité.

TOME 5

La stratégie soustractive

Portefeuille invisible. Ce qu'une équipe doit maintenir en plus de ses projets officiels, révélé non pas en demandant “quels projets avons-nous” mais “qu'est-ce que cette équipe doit maintenir pour que l'organisation continue à fonctionner comme aujourd'hui”. Ce n'est pas un inventaire de coupables.

Projet zombie. Un projet qui continue à consommer de l'at-

tention, de la gouvernance ou de la réputation alors que plus personne ne sait quelle preuve justifierait sa poursuite, souvent maintenu en vie parce qu'il reste attaché à un bon problème, même quand son incarnation actuelle ne fonctionne plus. La stratégie soustractive doit séparer la fonction (le problème réel) de la forme (le projet en cours).

Takt stratégique. Transposition du rythme industriel à la stratégie : à quelle vitesse une organisation peut-elle réellement absorber les transformations qu'elle lance, plutôt que celles qu'elle voudrait lancer.

Fonction d'arrêt. Mécanisme organisationnel dont le rôle spécifique est de mettre fin à un projet, nécessaire parce que de nombreux rôles (dirigeant, sponsor, expert, manager) savent lancer, mais qu'aucun n'est mandaté pour arrêter.

Capacité absorbable. Dépend de la continuité, de la compétence, de la stabilité du système et du nombre de changements simultanés, et doit inclure une marge pour le réel (incident, absence, défaut, apprentissage), pas seulement pour le plan.

Méthode LIBÉRER. Protocole en sept gestes pour retirer ce qui empêche les priorités réelles d'avancer, sans créer une nouvelle bureaucratie de gestion de portefeuille : Lister le portefeuille réel, Identifier la fonction cachée, Bloquer l'ajout automatique pendant l'examen, Évaluer la valeur, la protection et la charge, Retirer, réduire, réunir ou réorienter, Enregistrer l'apprentissage, Réserver la capacité libérée. Le meilleur signe de maturité serait que la méthode devienne inutile comme programme séparé, la soustraction devenant une propriété ordinaire de la décision.

Le vide de Sierpinski. Une pyramide ne monte haut qu'en laissant des vides, aux mêmes endroits, à toutes les échelles : ce n'est pas le plein qui la fait grandir, c'est ce qu'elle accepte de ne pas remplir. Une entreprise qui monte haut est une entreprise qui res-

pire. Mais un vide ne tient pas tout seul : ce qui empêche la structure de s'effondrer dans ses propres creux, ce sont des interfaces fortes, entre métiers, entre processus, mais aussi avec le client et le fournisseur, tous ceux qui portent désormais ce que la structure a choisi de ne plus porter elle-même.

TOME 6

L'écologie de l'attention

Externalité attentionnelle. La part du coût attentionnel d'une sollicitation qui est supportée par quelqu'un d'autre que celui qui décide de l'émettre, l'analogie environnementale a ses limites (l'attention n'est pas une matière quantifiable), mais elle rappelle que celui qui produit une demande n'en supporte pas toujours le coût complet.

Empreinte cognitive. La charge laissée chez le destinataire par une sollicitation, au-delà du temps de traitement immédiat.

Dette de réponse. Naît dans l'écart entre le moment où une sollicitation arrive et le moment où elle est traitée, elle ne se paie pas seulement en mots : une demande non traitée occupe une place dans la conscience, un message lu au mauvais moment revient pendant une autre tâche.

Marché intérieur de l'urgence. Dynamique par laquelle, dans une organisation où les sujets doivent se disputer l'attention plutôt que d'être classés par une autorité neutre, chaque fonction est incitée à amplifier son signal : un sujet important devient urgent, un sujet urgent devient critique, jusqu'à l'inflation généralisée de

la priorité.

Espace non sollicité. Une plage de temps protégée à plusieurs niveaux, un calendrier vide ne suffit pas si la messagerie et les alertes restent ouvertes ; un vrai espace non sollicité doit fermer ces canaux, pas seulement le calendrier.

Méthode RESPIRER. Protocole en huit gestes pour protéger l'attention sans transformer la protection elle-même en nouvelle source de contrôle : **Reconnaître** l'empreinte, **Énoncer** l'intention, **Séparer** les flux, **Proportionner**, **Installer** des espaces non sollicités, **Réserver** une voie aux signaux faibles, **Évaluer**, **Réviser**. Comme pour **FERMER** et **LIBÉRER**, l'auteur souligne que la meilleure preuve de réussite serait que le mot lui-même devienne inutile, une fois le comportement devenu naturel dans l'équipe.

TOME 7

La transmission vivante

Compétence empruntée. Compétence apparente obtenue via l'assistance de l'IA sans avoir été réellement construite, la personne peut produire la forme d'une réponse experte sans posséder le jugement qui permettrait de la critiquer.

Dette d'apprentissage. L'écart entre une production visible qui progresse vite et une capacité réellement construite qui progresse plus lentement, la personne accomplit la tâche, mais dépend encore d'une assistance pour reconnaître les écarts ou expliquer les raisons.

Trace de compréhension. Un indice observable qu'une personne a compris une situation, et pas seulement produit une réponse qui y ressemble, visible par exemple dans sa manière d'organiser une enquête face à un cas atypique.

Zone de non-substitution productive. L'espace de travail où l'IA ne doit délibérément pas se substituer à l'effort d'apprentissage, même si elle le pourrait, inspiré librement de la zone proximale de développement de Vygotsky, sans en être une transposition validée.

Test d'héritage. Épreuve permettant de vérifier qu'une capacité a réellement été transmise à quelqu'un d'autre : elle ne classe pas les personnes, elle révèle l'architecture d'apprentissage encore nécessaire.

TOME 8

Continuer à faire société

Société en circuit personnalisé. Fonctionne tant que nos besoins peuvent être anticipés par nos propres catégories, elle devient fragile précisément lorsque ce qui devrait nous transformer se trouve hors de ces catégories, puisque rien n'est conçu pour nous y exposer.

Tiers disparu. La disparition progressive des intermédiaires humains dans les services (guichets, standards téléphoniques), souvent un progrès réel qui libère de dépendances inutiles, mais qui retire aussi une figure de recours et de rencontre non choisie.

Dettes de preuve. Produire une affirmation est devenu presque gratuit ; la rendre digne de confiance ne l'est pas. Cet écart transfère silencieusement le coût de vérification à chaque lecteur.

Confiance réversible. Ni confiance totale (dangereuse) ni défiance totale (invivable) : une architecture de confiance qui sait précisément à quoi elle s'applique et peut être révisée sans drame quand les conditions changent.

Désaccord habitable. Un désaccord peut être intellectuellement riche et humainement inhabitable si chaque concession est vécue comme une trahison du camp. Un désaccord habitable exige un cadre où les personnes restent légitimes même quand leurs positions ne le sont pas toutes également.

Clôture légitime. "Il faut décider" peut exprimer du courage ou servir à étouffer une objection gênante, la clôture légitime part de la reconnaissance de cette ambiguïté : une décision collective n'est jamais légitime seulement parce qu'elle a été prise.

TOME 9

Le monde habitable

Monde habitable. Un monde qui reste compréhensible, modifiable et refusable par ceux qui l'héritent, pas un monde sans dépendances, mais un monde où les dépendances ne sont pas devenues invisibles.

Technologie non obligatoire / alternative praticable. Une technologie reste non obligatoire tant qu'il existe une alternative réel-

lement disponible, pas seulement théorique, la limite n'est pas le refus de la technologie, mais la disparition de toute porte de sortie.

Capacité de bifurcation. La capacité collective à changer de trajectoire technologique quand c'est nécessaire, suppose un plan de sortie déjà pensé, pas improvisé au moment de la crise.

Effort de reprise. L'effort concret nécessaire pour reprendre la main sur un système devenu automatique, un système n'est réellement maîtrisé que si cet effort reste praticable, pas seulement théoriquement possible.

Dépendance maîtrisée. Une dépendance technologique dont les conditions de sortie restent connues et documentées, par opposition à une dépendance devenue invisible parce que personne n'a jamais eu à s'en désengager.

Limite choisie. Une limite qu'une organisation ou une personne s'impose volontairement, avant d'y être contrainte par les circonstances.

Futur laissé ouvert. L'idée centrale de conclusion de la série : on ne doit pas aux générations suivantes un monde sans dépendances ni toutes les options, mais la mémoire des raisons de nos choix et la possibilité réelle de les changer.

Motif transversal

La Pyramide vivante / figure de Sierpinski (introduite au Tome 3) revient comme cadre de lecture aux Tomes 4, 5 et 9, c'est le fil structurant qui relie les trois trilogies de la série. Au Tome 9,

l’auteur revient sur le vide central de la figure : longtemps perçu comme un manque à combler, il devient la place volontairement laissée aux générations suivantes.

Architecture de la série

La série est organisée en **3 trilogies de 3 tomes**, explicitement confirmées dans le texte (Tome 4 : “trois trilogies, trois tomes dans chacune”; Tome 7 : “les six premiers tomes... la troisième trilogie”) :

- **Tomes 1–3 : rester capable**, l’individu (T1), l’organisation (T2), le modèle de leadership qui les relie (T3)
- **Tomes 4–6 : reprendre la main sur le temps et l’attention**, fermer (T4), prioriser (T5), protéger l’attention (T6)
- **Tomes 7–9 : transmettre et faire durer**, la compétence (T7), la société (T8), le monde (T9)

NE PAS DEVENIR ARTIFICIEL

Neuf tomes, chacun avec ses propres concepts. Ce livret rassemble les 48 notions propres à l'auteur en un seul document, tome par tome, pour les retrouver sans devoir rouvrir chaque volume.

Ce ne sont pas des concepts validés par la littérature scientifique. Ce sont des propositions de travail, chacune ancrée dans le texte du tome qui l'a fait naître.

Comme le vide de Sierpinski qui tient la pyramide sans jamais se remplir, ce livret ne cherche pas à ajouter de la matière à la série. Il tient ce qui la relie.

PHILIPPE MAROLLE

DOCUMENT COMPAGNON D'UNE SÉRIE EN NEUF TOMES