

Nocivité cognitive en organisation : cadre de prévention hiérarchisé, cadres établis, cadre juridique international, proposition terminologique originale et encadrement macroéconomique

« La « Nocivité Cognitive » en Organisation »

François Dorleans — Auteur et responsable du contenu.

Recherche documentaire, mise en forme et rédaction assistées par Claude (Anthropic), sous contrôle et validation de l'auteur.

Identifiant du document : DOC-2026-NOCOG-001

Révision : 06-C

Date de version : 29 août 2026

Mots-clés : nocivité cognitive, risques psychosociaux, dissonance cognitive, burn-out, management toxique, climatoscepticisme organisationnel, ISO 45003, obligation de sécurité, aveuglement organisationnel, droit international du travail, OIT, Pacte mondial des Nations unies, blessure morale, leadership cognitif, ASME, formation des astronautes, encadrement macroéconomique, hiérarchie des mesures de maîtrise du risque, NIOSH, ALARP, chronic unease, Serge Marquis, influence des minorités, Moscovici, Suède, Danemark, Norvège, sécurité psychologique, groupthink, mise en page formelle

Historique des révisions

Révision 01-C — Version initiale. Cadres établis (dissonance cognitive, burn-out, aveuglement organisationnel), cadre juridique français, statistiques et références vérifiées uniquement — suppression des chiffres non sourcés du brouillon de départ.

Révision 02-C — Séparation explicite en Partie I (cadres établis) et Partie II (proposition terminologique « nocivité cognitive », traitée comme hypothèse de travail). Cadre juridique étendu à l'OIT, au Pacte mondial des Nations unies, à l'UE, aux Pays-Bas, à la Hongrie et aux États-Unis. Ajout du contraste astronautes / code de déontologie ASME.

Révision 03-C — Ajout de la section 12, encadrement macroéconomique du débat : tableau chiffré et sourcé (UE, États-Unis, mondial) et critères qualitatifs, sans estimation chiffrée propre à la nocivité cognitive elle-même.

Révision 04-C — Ajout de la Partie 0, cadre de prévention en milieu industriel, transposant des cadres de gouvernance déjà validés (signalement, sécurité psychologique, groupthink, référent factuel, accompagnement).

Révision 05-C — Partie 0 réorganisée selon le modèle pyramidal de hiérarchie des mesures de maîtrise du risque. Intégration de Moscovici, de la méthode des trois murs, de Serge Marquis, du malaise chronique. Partie I complétée par la Suède, le Danemark et la Norvège.

Révision 06-C — Mise en page formelle : page de titre simplifiée, dos avec historique complet des révisions, en-tête courant à partir de la troisième page, index paginé en fin de document.

1. Introduction et objet du document

Ce document poursuit deux objectifs distincts, volontairement séparés dans la structure qui suit. Le premier est de rassembler, avec un sourçage vérifiable, les cadres scientifiques, juridiques et normatifs qui documentent déjà l'altération des capacités de jugement provoquée par un environnement de travail hostile. Le second est de présenter la proposition terminologique de l'auteur — l'expression « nocivité cognitive » — pour ce qu'elle est réellement : une construction conceptuelle originale, destinée à nommer un phénomène qui n'est aujourd'hui couvert par aucun terme unique dans la littérature existante, et qui dispose de soutiens indirects sérieux sans disposer encore d'une validation empirique dédiée. Cette seconde partie n'a pas vocation à être évaluée avec la même exigence de preuve que la première : il s'agit d'un programme de recherche en construction, pas d'une thèse déjà démontrée. La distinction entre les deux parties doit rester visible dans toute version future du document. Une Partie 0 précède désormais la Partie I : elle rassemble, à destination des équipes opérationnelles en milieu industriel, les mesures de prévention concrètes que ce document permet d'ores et déjà de recommander, en s'appuyant sur des cadres de gouvernance et de prévention déjà validés plutôt que sur la nocivité cognitive elle-même.

PARTIE 0 — CADRE DE PREVENTION EN MILIEU INDUSTRIEL

0.1 Principe méthodologique et statut de cette partie

Cette partie répond à une question opérationnelle : que peut-on déjà mettre en œuvre, en milieu industriel, pour prévenir la configuration de risque décrite dans ce document, en l'absence d'un protocole validé et dédié à la « nocivité cognitive » ? La réponse retenue ici consiste à transposer des cadres de prévention et de gouvernance déjà établis et éprouvés à la configuration spécifique visée par ce document : l'exposition prolongée d'un salarié à un déni managérial de faits établis combiné à une pression hiérarchique. Cette transposition est une adaptation raisonnée, pas une validation empirique : son efficacité spécifique contre la « nocivité cognitive » n'a pas été mesurée, pour les mêmes raisons que celles exposées en Partie II. Elle reste néanmoins actionnable dès aujourd'hui, puisque chacun des dispositifs qui la compose est indépendamment validé dans son propre champ. Cette révision organise l'ensemble selon le modèle pyramidal de hiérarchie des mesures de maîtrise du risque, documenté dans le dossier de référence de l'auteur EEC-DOC-HOC-20260824, ce qui permet de classer chaque mesure non plus par échéance de prévention mais par fiabilité structurelle.

0.2 Le modèle pyramidal et sa transposition au risque visé

Le modèle de hiérarchie des mesures de maîtrise du risque (hierarchy of controls), formalisé par l'institut américain NIOSH et codifié dans la norme volontaire ANSI/ASSP Z10, classe les mesures de prévention en cinq niveaux de fiabilité décroissante : l'élimination, qui supprime physiquement le danger et ne dépend d'aucun comportement humain soutenu ; la substitution, qui remplace le danger par une alternative moins risquée ; les mesures techniques, qui isolent la personne du danger par la conception ; les mesures administratives, qui changent la façon dont les personnes travaillent ; et enfin la protection individuelle, qui protège la personne sans agir sur le danger lui-même et dont l'efficacité dépend entièrement d'un comportement humain correct et continu. Le principe organisateur de cette pyramide est que les mesures situées près du sommet ne dépendent pas d'un comportement soutenu et se dégradent donc moins sous l'effet de la fatigue, de la distraction ou de la dérive organisationnelle, tandis que les mesures situées près de la base dépendent directement de ce comportement et doivent être activement entretenues. Ce principe est directement transposable à la configuration visée par ce document : un dispositif qui repose sur la vigilance individuelle soutenue d'un salarié exposé à une pression hiérarchique est, par construction, le niveau le moins fiable de prévention, exactement comme la protection individuelle

en milieu industriel. La suite de cette partie organise donc les mesures déjà identifiées en révision précédente, et de nouvelles mesures, selon ces cinq niveaux.

0.3 Niveau 1 — Élimination : agir sur la source organisationnelle

Le niveau le plus fiable consiste à empêcher structurellement que le déni managérial de faits établis puisse s'installer comme pratique routinière, plutôt que d'en gérer les conséquences après coup. Concrètement, cela suppose de séparer, dans la gouvernance de l'organisation, l'autorité de décision opérationnelle de l'autorité de validation factuelle sur les sujets scientifiquement établis et contestés en interne, de sorte qu'aucune décision ne puisse s'appuyer sur un déni de fait sans que cette séparation soit sciemment contournée et documentée comme telle. C'est le niveau le plus exigeant à mettre en œuvre, car il touche à la structure même du pouvoir de décision, mais c'est aussi celui qui ne dépend pas de la vigilance quotidienne d'un individu exposé à la pression hiérarchique.

0.4 Niveau 2 — Substitution : remplacer les pratiques de décision et de délibération à risque

0.4.1 Préserver formellement les points de vue minoritaires

Le psychologue Serge Moscovici a établi, dès une étude de 1969 poursuivie dans sa théorie de la conversion, qu'une minorité constante et cohérente au sein d'un groupe peut faire évoluer durablement les convictions de la majorité, et pas seulement son comportement apparent, à la différence de la pression de conformité étudiée par Solomon Asch. Ce résultat a une conséquence organisationnelle directe : un avis technique minoritaire, non consensuel et parfois maladroitement formulé, ne doit pas être écarté par confort ou par incompréhension, car son influence réelle ne se mesure souvent qu'après un délai, une fois le raisonnement assimilé par le reste du groupe. La substitution consiste ici à remplacer un mode de décision qui écarte prématurément les avis marginaux par un mode de décision qui les conserve formellement en circulation jusqu'à ce qu'ils aient été examinés sur le fond, indépendamment de leur popularité immédiate.

0.4.2 Une méthode de délibération à options multiples maintenues en parallèle

Le principe des hypothèses de travail multiples, formulé par le géologue Thomas Chamberlin en 1890, recommande de maintenir plusieurs explications concurrentes en parallèle plutôt que de se fixer prématurément sur une seule, précisément pour éviter que l'attachement affectif à une hypothèse favorite ne biaise la lecture des faits ultérieurs. Une méthode de facilitation, proposée par l'auteur de ce document sous le nom de méthode des trois murs, en offre une transposition opérationnelle simple pour une planification d'urgence ou une décision complexe : une solution privilégiée occupe le mur central et reçoit l'essentiel du temps de travail collectif pour être détaillée, tandis que les solutions concurrentes occupent les murs latéraux, où elles restent visibles et accessibles sans être écartées. À tout moment, une idée peut être déplacée d'un mur à l'autre à mesure que l'analyse progresse, et la solution à l'étude peut elle-même être reléguée sur un mur latéral si elle s'avère la moins bonne, ou validée comme la moins mauvaise des options disponibles. Cette méthode s'apparente aux techniques de facilitation dites de zone de stationnement des idées (parking lot), déjà utilisées en gestion de projet pour ne pas perdre une idée sans interrompre le fil du travail en cours, et complète le rôle d'avocat du diable proposé par Janis en Partie I : elle ne se contente pas de faire entendre une objection ponctuelle, elle donne à cette objection un espace permanent et visible tout au long du processus de décision. Son efficacité spécifique contre la configuration de risque visée par ce document n'a pas été mesurée et devrait être traitée comme une hypothèse de travail au même titre que les protocoles proposés en Partie II, section 7.

0.4.3 Substituer le brainstorming public par la lecture silencieuse et l'anonymisation

Le brainstorming collectif organisé autour de murs de notes autocollantes procure un sentiment de participation agréable, mais la littérature de facilitation observe de longue date qu'il donne un poids disproportionné aux personnalités les plus

expressives ou les mieux établies dans la hiérarchie informelle du groupe, au détriment de la qualité des idées elles-mêmes. Deux substitutions réduisent ce biais. La première, popularisée par Amazon sous l'impulsion de son fondateur Jeff Bezos, consiste à ouvrir toute réunion de décision par une période de lecture silencieuse, environ trente minutes, d'un mémorandum rédigé en texte continu plutôt qu'en points listés, avant toute discussion orale : la charge de la clarté est ainsi placée sur l'auteur du document plutôt que sur sa capacité à improviser une présentation orale. La seconde consiste à anonymiser les dossiers soumis à une instance de décision lorsque cela est possible, afin que l'évaluation porte sur le contenu plutôt que sur l'identité ou le statut de son auteur. Cette seconde pratique dispose d'un appui empirique classique, l'étude de Goldin et Rouse sur l'introduction d'auditions à l'aveugle dans les orchestres symphoniques américains, qui a montré une progression sensible des candidates aux tours préliminaires une fois l'identité des candidats masquée par un paravent ; il convient toutefois de signaler que cette étude a fait l'objet, plus récemment, d'une relecture critique et qu'une étude randomisée australienne portant sur des recrutements anonymisés a obtenu un résultat inverse dans un contexte différent, ce qui invite à traiter l'anonymisation comme un outil à tester dans son propre contexte plutôt que comme une solution universelle garantie.

0.5 Niveau 3 — Mesures techniques et organisationnelles : isoler la décision de la pression directe

0.5.1 Canaux de signalement indépendants

La directive (UE) 2019/1937 du 23 octobre 2019 impose aux entités de plus de cinquante salariés d'établir des canaux de signalement internes effectifs, confidentiels, et de protéger les personnes qui signalent une atteinte contre toute forme de représailles ; chaque État membre en assure la transposition selon ses propres modalités. Un salarié confronté à un déni managérial de faits scientifiquement établis dispose ainsi, en principe, d'une voie de signalement protégée, distincte de la voie hiérarchique directement concernée. La mise en œuvre effective de ce droit, au-delà de son existence légale, est une condition de prévention à part entière : un canal de signalement qui existe sur le papier mais que personne n'utilise par crainte de représailles informelles n'a pas d'effet protecteur réel.

0.5.2 Fonction de référent factuel indépendant

Dans les secteurs où des décisions opérationnelles s'appuient sur des données scientifiques contestées en interne, la désignation d'un référent factuel ou scientifique, distinct de la ligne hiérarchique et doté d'un accès direct à la gouvernance, isole structurellement l'évaluation des faits de la pression hiérarchique directe. Cette fonction ne se substitue pas à l'autorité managériale sur les décisions opérationnelles ; elle garantit seulement qu'un déni de fait établi ne puisse s'installer sans qu'un avis technique indépendant ait été formellement recueilli et documenté, dans un esprit proche de l'obligation de signalement prévue par le code de déontologie de l'ASME évoqué en Partie I, mais formalisée en amont plutôt qu'après coup.

0.6 Niveau 4 — Mesures administratives : changer la manière de délibérer et de se raviser

0.6.1 Sécurité psychologique et prévention du groupthink

La notion de sécurité psychologique, formalisée par la chercheuse Amy Edmondson en 1999, désigne la croyance partagée par les membres d'une équipe que celle-ci est un espace sûr pour la prise de risque interpersonnelle, en particulier l'expression d'un désaccord ou d'une erreur. Le psychologue Irving Janis a par ailleurs identifié, dès 1972, le phénomène de pensée de groupe (groupthink), par lequel des groupes cohérents et compétents en viennent à privilégier le consensus apparent sur l'évaluation critique d'une décision. Janis propose des mesures concrètes encore reprises aujourd'hui : désigner un rôle d'avocat du diable, faire appel à des experts extérieurs non impliqués dans la décision, et demander au dirigeant du groupe de ne pas exprimer sa préférence avant d'avoir entendu l'ensemble des points de vue. La formation

de l'encadrement à ces deux cadres, combinée à la méthode des trois murs et à la préservation des avis minoritaires décrites en section 0.4, constitue une mesure administrative directement opérationnelle et peu coûteuse rapportée à son effet potentiel.

0.6.2 Changer d'avis sans perdre la face : l'apport du Dr Serge Marquis

Le Dr Serge Marquis, médecin québécois spécialiste en santé communautaire et titulaire d'une maîtrise en médecine du travail de la London School of Hygiene and Tropical Medicine, consacre l'essentiel de son travail clinique et de conférencier à un mécanisme qu'il désigne par la métaphore de l'ego, ou du hamster mental : le cerveau, selon lui, ne distingue pas nettement une menace portée à la survie d'une menace portée à l'ego, c'est-à-dire à l'ensemble des opinions, croyances et positions auxquelles une personne s'identifie, et déclenche dans les deux cas une réaction de stress comparable, parfois pour aussi peu qu'un froncement de sourcils reçu en réunion. Cette observation éclaire directement un obstacle pratique à la prévention du déni managérial : un manager qui a publiquement défendu une position contraire à un fait établi ne résiste pas seulement à l'évidence, il défend une menace perçue contre son propre ego, ce qui explique pourquoi la seule présentation de données correctives échoue souvent à faire évoluer la position exprimée. La contribution de Marquis suggère qu'une formation à la reconnaissance de ce mécanisme, associée à la construction d'habitudes verbales permettant de se raviser publiquement sans perte de statut perçue, constituerait un levier administratif pertinent. Aucune formule verbale normalisée n'a toutefois été identifiée et validée à ce jour dans les sources consultées pour ce document ; ce chantier reste donc à construire, idéalement en association avec le programme de recherche décrit en Partie II, section 7, plutôt qu'affirmé comme une méthode déjà disponible.

0.6.3 Renouveler la vigilance à chaque cycle de décision : le malaise chronique

La pratique dite du malaise chronique (chronic unease), issue des travaux du professeur James Reason en 1997 et développée depuis dans l'industrie des procédés à risque, désigne le maintien volontaire et coûteux en effort d'un doute sur l'adéquation des mesures de maîtrise en place, à l'opposé du réflexe intuitif consistant à assumer qu'une période sans incident signifie que le risque a disparu. Elle n'est pas un trait stable d'une équipe mais un état à renouveler avant chaque tâche, typiquement lors de courtes réunions de sécurité en début de poste. Transposée à la configuration visée par ce document, cette pratique suggère qu'une instance de gouvernance ne devrait jamais considérer qu'une politique de non-déni des faits établis, une fois adoptée, reste acquise sans réexamen ; un bref rappel en début de réunion de décision, sur le modèle d'un point de sécurité, en est la transposition la plus directe.

0.7 Niveau 5 — Protection individuelle : le niveau le moins fiable, nécessaire en dernier recours

Conformément au principe posé en section 0.2, la protection individuelle est le niveau le moins fiable parce que son efficacité dépend entièrement d'un comportement humain correct et soutenu, en l'occurrence celui du salarié exposé, déjà affaibli par la configuration de risque elle-même. Elle reste néanmoins nécessaire pour les situations déjà installées : l'accès à un accompagnement psychologique confidentiel, la possibilité d'une mobilité interne hors de la ligne hiérarchique concernée, et la mobilisation du service de santé au travail constituent les leviers classiques de la prévention tertiaire des risques psychosociaux, déjà documentés en Partie I. Ce niveau ne doit cependant jamais être présenté comme suffisant en soi : au même titre qu'un équipement de protection individuelle en milieu industriel, il n'agit pas sur la source du risque et doit être accompagné des niveaux supérieurs de la pyramide plutôt que de s'y substituer.

0.8 Indicateurs de suivi

Deux familles d'indicateurs permettent de suivre l'efficacité de ce cadre de prévention sans prétendre mesurer la nocivité cognitive elle-même. Les indicateurs avancés portent sur le fonctionnement organisationnel : taux d'utilisation effective des canaux de signalement, fréquence documentée d'avis minoritaires conservés puis retenus en décision finale, participation aux formations dédiées. Les indicateurs de résultat reprennent les indicateurs déjà suivis au titre des risques psychosociaux en Partie I : absentéisme, turnover, recours au service de santé au travail. Une divergence entre des indicateurs avancés qui s'améliorent et des indicateurs de résultat qui stagnent constituerait, en tant que telle, une observation intéressante pour le programme de recherche décrit en Partie II, section 7.

0.9 Limites de cette partie

Les mesures rassemblées ici sont chacune validées dans leur propre champ — hygiène industrielle, droit du travail, psychologie sociale, gouvernance d'entreprise, médecine du travail — mais leur combinaison spécifique, et leur classement selon le modèle pyramidal présenté en section 0.2, n'ont pas été testés contre la configuration de risque que ce document appelle « nocivité cognitive ». Cette Partie 0 doit donc être lue comme un ensemble de mesures de bon sens, actionnables immédiatement et sans risque, plutôt que comme un protocole dont l'efficacité serait démontrée pour ce cas précis. Elle gagnerait à être elle-même intégrée, à terme, au programme de recherche décrit en Partie II comme variable d'intervention testable.

PARTIE I — CADRES SCIENTIFIQUES ET JURIDIQUES ETABLIS

2. Fondements conceptuels validés par la littérature

2.1 Dissonance cognitive

La théorie de la dissonance cognitive a été formulée par le psychologue Leon Festinger en 1957. Elle décrit un état de tension psychologique qui apparaît lorsque deux cognitions, ou une cognition et un comportement, entrent en contradiction. Festinger montre que l'individu cherche à réduire cette tension, le plus souvent en ajustant ses croyances pour les rendre compatibles avec son comportement plutôt qu'en modifiant ce dernier. Appliquée au contexte professionnel, la théorie permet de décrire ce qui se passe lorsqu'un salarié convaincu de la réalité et de l'urgence du dérèglement climatique doit exécuter des décisions ou tolérer un discours managérial qui le nie. Cette théorie est bien établie et abondamment citée depuis plus de soixante ans.

2.2 Épuisement professionnel

L'Organisation mondiale de la santé a fait entrer le burn-out dans la onzième révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11), entrée en usage en 2022, comme syndrome résultant d'un stress professionnel chronique n'ayant pas été géré avec succès, caractérisé par l'épuisement, la distance mentale ou le cynisme envers le travail, et une efficacité professionnelle réduite. L'OMS précise qu'il s'agit d'un facteur influant sur l'état de santé, non d'une maladie au sens clinique ; la formule médiatique fréquente selon laquelle il s'agirait d'une « maladie professionnelle reconnue par l'OMS » reste inexacte.

2.3 Aveuglement organisationnel

La notion d'aveuglement volontaire (willful blindness), développée par Margaret Heffernan dans son ouvrage de 2011, décrit la tendance des individus et des organisations à ne pas voir ce qui les dérangerait de voir, par choix implicite d'éviter le conflit, l'anxiété ou la remise en cause du prestige, plutôt que par ignorance véritable. Heffernan illustre ce mécanisme par des études de cas industrielles, dont la catastrophe de la raffinerie de Texas City de BP et l'effondrement d'Enron. Ce cadre éclaire la dynamique collective d'un management qui refuse d'intégrer des données scientifiques établies.

2.4 Un concept adjacent apportant un appui indirect : la blessure morale

La notion de blessure morale (moral injury), développée initialement dans le champ clinique militaire pour décrire la détresse durable causée par la transgression de ses propres valeurs ou la trahison de ces valeurs par une autorité de confiance, a été étendue depuis une dizaine d'années au monde du travail civil, notamment chez les soignants. Des travaux récents proposent même la notion de blessure morale chronique pour décrire l'usure provoquée par le fait de devoir fonctionner durablement dans une institution dont la culture empêche l'exercice de ses valeurs professionnelles, et une

étude française en cours documente spécifiquement ce phénomène chez les soignants. Cette trajectoire est instructive : un terme d'abord informel et clinique, appliqué à un contexte restreint, a progressivement gagné une légitimité académique en s'étendant par analogie à d'autres milieux professionnels, à mesure que des chercheurs indépendants ont constaté sa pertinence descriptive au-delà du champ d'origine. Elle constitue un précédent méthodologique direct pour la démarche de validation envisagée pour la « nocivité cognitive » en Partie II.

3. Cadre juridique et normatif international

La littérature comme la réglementation en matière de risques liés à la santé mentale au travail ne se limitent pas au droit français. Cette section situe le sujet dans un ensemble de cadres internationaux, régionaux et nationaux, chacun avec son propre degré de contrainte juridique.

3.1 Organisation internationale du travail

La convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs (1981) et la convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail (2006) sont reconnues par l'OIT comme des conventions fondamentales, que tous les États membres sont appelés à respecter, promouvoir et réaliser. La convention n° 155 impose à chaque État membre de formuler, mettre en œuvre et réexaminer périodiquement une politique nationale cohérente en matière de sécurité, de santé au travail et de milieu de travail, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives. La convention n° 187 complète ce dispositif en insistant sur l'évaluation des risques professionnels et le développement d'une culture nationale de prévention. L'OIT documente par ailleurs la montée des risques psychosociaux liés aux nouvelles formes d'emploi comme un enjeu émergent de son mandat de sécurité et santé au travail.

3.2 Pacte mondial des Nations unies

Le Pacte mondial des Nations unies (UN Global Compact) engage les entreprises signataires autour de dix principes relevant des droits humains, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, dérivés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de la déclaration de Rio et de la convention des Nations unies contre la corruption. Le principe 1 engage les entreprises à soutenir et respecter la protection des droits humains internationalement proclamés dans leur sphère d'influence ; le principe 6 porte sur l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Il s'agit d'un cadre d'adhésion volontaire, sans force contraignante propre, mais largement mobilisé comme référentiel de gouvernance responsable et repris dans de nombreuses résolutions intergouvernementales.

3.3 Union européenne

La directive-cadre 89/391/CEE du 12 juin 1989 constitue le socle du droit européen de la santé et de la sécurité au travail. Elle oblige l'employeur à prendre les mesures de prévention appropriées pour rendre le travail plus sûr et plus sain, et introduit le principe central de l'évaluation des risques. Le terme de milieu de travail y est défini en cohérence avec la convention n° 155 de l'OIT. La directive ne mentionne pas explicitement les termes de stress ou de risque psychosocial, ce qui a conduit une majorité d'organisations syndicales et patronales européennes à estimer qu'elle reste insuffisamment opérante pour ces risques spécifiques ; l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) considère néanmoins que la gestion des risques psychosociaux relève d'une obligation légale découlant de cette directive, complétée par les accords-cadres des partenaires sociaux européens sur le stress au travail et sur le harcèlement et la violence au travail.

3.4 France

En droit français, l'article L4121-1 du code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, obligation qualifiée par la jurisprudence d'obligation de sécurité. La loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance impose aux grandes

entreprises, employant au moins cinq mille salariés en France ou dix mille dans le monde, d'établir un plan de vigilance prévenant les atteintes graves aux droits humains, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement, y compris dans leur chaîne de sous-traitance. L'application de cette loi à des pratiques managériales internes de déni climatique reste, à la date de rédaction, une hypothèse d'analyse non tranchée par la jurisprudence.

3.5 Pays-Bas

Le droit néerlandais du travail (*Arbeidsomstandighedenwet*, dite *Arbowet*) définit explicitement, à son article 1, la notion de charge psychosociale au travail (*psychosociale arbeidsbelasting*, PSA), qui recouvre les facteurs de discrimination, de harcèlement sexuel, d'agression et de violence, de harcèlement moral et de charge de travail excessive générateurs de stress. L'article 3, alinéa 2, impose à l'employeur de mener une politique de prévention ou, à défaut, de limitation de cette charge psychosociale, intégrée à sa politique générale de conditions de travail ; l'article 2.15 de l'*Arbobesluit* précise cette obligation et impose son intégration dans l'inventaire et l'évaluation des risques (RI&E). L'inspection du travail néerlandaise peut sanctionner l'absence de politique PSA. Ce cadre est notable car il nomme et régule la charge psychosociale de façon plus explicite que le droit français ou la directive européenne elle-même.

3.6 Hongrie

La loi hongroise n° XCIII de 1993 sur la sécurité du travail (*Munkavédelmi törvény*) constitue la transposition nationale de la directive-cadre européenne 89/391/CEE et le texte de référence en matière de sécurité et de santé au travail. La Loi fondamentale hongroise de 2011 reconnaît par ailleurs explicitement le droit de tout salarié à des conditions de travail respectant sa santé, sa sécurité et sa dignité, au-delà du seul droit à la santé physique et mentale. La loi de 1993 a fait l'objet d'amendements récents, entrés en vigueur le 1er janvier 2025, renforçant les obligations documentaires des employeurs en matière de sécurité au travail.

3.7 États-Unis

Le droit fédéral américain ne comporte pas de norme spécifique aux risques psychosociaux. L'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) mobilise la clause de portée générale (*General Duty Clause*, article 5(a)(1) de l'*Occupational Safety and Health Act* de 1970), qui impose à l'employeur d'offrir un lieu de travail exempt de dangers reconnus susceptibles de causer la mort ou un dommage physique grave. Pour établir une infraction fondée sur le stress professionnel, l'agence doit démontrer qu'un danger reconnu et spécifique au poste de travail existait, que l'employeur en avait ou aurait dû en avoir connaissance, qu'un moyen réalisable d'y remédier existait, et que les mesures prises par l'employeur étaient insuffisantes. Depuis une note d'orientation publiée en 2022 et une fiche dédiée à la santé mentale au travail publiée en 2024, l'agence traite de façon croissante le stress chronique et l'épuisement professionnel comme des dangers reconnus au sens de cette clause, sans toutefois disposer encore d'une procédure d'inspection dédiée.

3.8 Normes ISO

La norme ISO 45001, publiée en 2018, définit les exigences d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail et responsabilise l'organisation quant à la santé physique et psychologique des personnes affectées par ses activités. La norme ISO 45003, publiée en 2021, en constitue le prolongement spécifique aux risques psychosociaux, avec des lignes directrices pour identifier les dangers liés à l'organisation du travail, aux facteurs sociaux et à l'environnement de travail. La France s'est opposée, lors de son élaboration, au principe même d'une normalisation ISO des risques psychosociaux, estimant que ce champ relevait davantage de la réglementation contraignante et du dialogue social que d'une certification volontaire.

3.9 Suède

Le droit suédois a nommé et régulé l'environnement organisationnel et social de travail (*organisatorisk och social arbetsmiljö*) plus tôt et plus explicitement que la plupart des droits européens, y compris le droit français. Le règlement AFS 2015:4 de l'Agence suédoise de l'environnement de travail, entré en vigueur en 2016, couvrait déjà nommément la

charge de travail, les horaires et le harcèlement comme facteurs de l'environnement organisationnel et social ; il a depuis été consolidé, avec le règlement général de gestion systématique de l'environnement de travail, dans le règlement unifié AFS 2023:2, dont l'entrée en vigueur a modernisé le corpus sans en abaisser les exigences. Ce cadre impose à l'employeur de fixer des objectifs explicites pour l'environnement organisationnel et social, et pas seulement d'en gérer les risques a posteriori, ce qui en fait l'un des cadres nationaux les plus aboutis sur le sujet précis visé par ce document.

3.10 Danemark

Le droit danois dispose, depuis l'arrêté d'application n° 1406 du 26 septembre 2020 pris en application de la loi danoise sur l'environnement de travail, d'un texte entièrement dédié à l'environnement psychosocial de travail (psykisk arbejdsmiljø), distinct du corpus général de santé et sécurité. Une étude de cohorte danoise récente, portant sur plus de 71 000 travailleurs, a par ailleurs chiffré le gain économique associé à une amélioration hypothétique de l'environnement psychosocial de travail, principalement par la réduction de l'absentéisme pour maladie, ce qui illustre une capacité de captation statistique fine du phénomène, supérieure à celle disponible en France sur ce point précis.

3.11 Norvège

La loi norvégienne sur l'environnement de travail (Arbeidsmiljøloven) impose depuis longtemps, à son article 4-3, que l'environnement psychosocial de travail soit intégralement satisfaisant au regard de la santé, de la sécurité et du bien-être des salariés. Le ministère norvégien du Travail a constaté que les employeurs traitaient à tort la liste d'exemples figurant dans cet article comme exhaustive, ce qui restreignait leur vigilance à certains facteurs seulement ; en conséquence, un nouvel alinéa clarifiant et élargissant la portée de cette exigence est entré en vigueur le 1er janvier 2026. Cette actualisation récente illustre une caractéristique commune aux trois cadres nordiques présentés ici : une révision réglementaire continue, fondée sur le retour d'expérience de l'inspection du travail, plutôt qu'un texte fixé une fois pour toutes.

3.12 Ce que ces cadres suggèrent

Les trois cadres suédois, danois et norvégien partagent un trait distinctif par rapport au droit français présenté en section 3.4 : ils nomment et régulent l'environnement organisationnel, social ou psychosocial de travail comme un objet juridique autonome, avec des objectifs positifs à atteindre, plutôt que comme une conséquence à prévenir au sein d'une obligation générale de sécurité. Cette différence de construction juridique n'implique pas nécessairement une différence de prévalence du risque, mais elle facilite la mesure, le pilotage et la comparaison dans le temps, ce qui en fait des références pertinentes pour la construction du programme de recherche décrit en Partie II, section 7, et pour la conception du cadre de prévention présenté en Partie 0.

4. Le leadership cognitif en situation extrême : deux modèles de référence

Deux domaines professionnels, choisis pour leur caractère extrême et bien documenté, éclairent par contraste l'enjeu au cœur de ce document : dans quelle mesure une organisation protège-t-elle, ou au contraire subordonne-t-elle, la pleine capacité de jugement de la personne qu'elle emploie.

4.1 La préservation intégrale de la capacité de décision : sélection et entraînement des astronautes

Les agences spatiales (NASA, Agence spatiale européenne, Agence spatiale canadienne) construisent leurs processus de sélection et d'entraînement autour d'un principe simple : la mission ne peut se permettre qu'un membre d'équipage voie sa capacité de jugement, de décision ou de leadership diminuée par l'environnement. La sélection des astronautes de la NASA évalue explicitement des compétences telles que l'autorégulation, la résilience, le travail en équipe, la vie en groupe restreint, la résolution de problèmes opérationnels et la capacité à alterner entre position de meneur et position de suiveur

selon ce que la situation exige. Cette évaluation se prolonge en entraînement continu : suivi régulier de la performance cognitive en mission, modules de renforcement, points psychologiques réguliers avec des professionnels dédiés. L'objectif explicite de ces dispositifs est de constituer un équipage à la fois physiquement et psychologiquement résilient, capable de continuer à penser et à coopérer lorsque les plans échouent. Il s'agit d'un cas où l'organisation investit massivement pour que le jugement individuel ne soit jamais la variable d'ajustement face à la pression du système.

4.2 La subordination du jugement professionnel à l'autorité hiérarchique : le code de déontologie des ingénieurs

Le code de déontologie de l'American Society of Mechanical Engineers (ASME) offre un contraste instructif. Son premier canon fondamental impose à l'ingénieur de faire de la sécurité, de la santé et du bien-être du public la considération primordiale de l'exercice de sa profession. Les critères d'interprétation de ce canon précisent que lorsque le jugement professionnel de l'ingénieur est outrepassé dans des circonstances mettant en danger la sécurité, la santé ou le bien-être du public, l'ingénieur doit en informer son client ou son employeur des conséquences possibles. Ce dispositif reconnaît explicitement, en creux, que le jugement de l'ingénieur peut être outrepassé par l'employeur : l'obligation déontologique n'est pas d'empêcher cette subordination hiérarchique, mais seulement d'exiger que l'ingénieur signale le danger avant de s'y soumettre. D'autres sociétés professionnelles américaines d'ingénierie reprennent une clause quasi identique, ce qui indique une reconnaissance large, dans la culture professionnelle nord-américaine de l'ingénierie, du fait que le jugement individuel de l'ingénieur reste structurellement subordonné à l'autorité de l'employeur, y compris lorsque des enjeux de sécurité publique sont en cause.

4.3 Ce que ce contraste met en évidence

Le rapprochement de ces deux cas n'a pas de valeur statistique ; il a une valeur heuristique. Il montre qu'il existe des organisations qui traitent la préservation de la pleine capacité de jugement d'un individu comme une condition de mission non négociable, avec des moyens dédiés considérables, et d'autres cadres professionnels où le jugement individuel, même hautement qualifié et même lorsque des vies sont en jeu, reste par construction subordonné à l'autorité hiérarchique, la seule protection prévue étant une obligation de signalement a posteriori. Le management climatosceptique décrit en introduction de ce document se rapproche structurellement du second cas : un professionnel compétent, dont le jugement est fondé sur des données vérifiables, doit composer avec une autorité qui peut outrepasser ce jugement sans mécanisme de protection équivalent à celui que d'autres secteurs jugent indispensable à l'accomplissement de la mission. C'est précisément cet écart entre les deux modèles que la proposition terminologique de la Partie II cherche à nommer et, à terme, à documenter empiriquement.

PARTIE II — PROPOSITION TERMINOLOGIQUE ORIGINALE : LA « NOCIVITE COGNITIVE »

5. Statut épistémique de l'expression

« Nocivité cognitive » est une expression forgée par l'auteur de ce document. Elle ne doit pas être présentée comme un concept scientifique validé, et aucune publication ne devrait laisser entendre le contraire. Cela ne signifie pas que la construction est infondée : elle prend appui sur des mécanismes bien établis, décrits en Partie I, et sur au moins un précédent méthodologique direct, celui de la blessure morale, qui a suivi un chemin comparable, d'une expression clinique informelle vers une reconnaissance académique progressive et transdisciplinaire, y compris dans des langues et des contextes professionnels différents de son origine. La situation actuelle de la « nocivité cognitive » se compare à celle de la blessure morale au début de son extension hors du champ militaire : un terme descriptif, utile, qui n'a pas encore été soumis à une opérationnalisation empirique dédiée ni à un travail de validation conceptuelle inter-langues.

Ce document propose donc explicitement de traiter la « nocivité cognitive » comme une hypothèse de travail à construire, et non comme une conclusion à défendre. Cette position n'affaiblit pas la démarche : elle en constitue au contraire la condition de crédibilité scientifique future. Une expression qui revendiquerait d'emblée le statut de concept établi, sans validation, s'exposerait à une disqualification rapide par la communauté académique ; une expression assumée comme proposition de recherche, avec un programme clair pour la faire progresser, peut au contraire susciter des collaborations.

6. Ce que l'expression cherche à nommer au-delà des cadres existants

Aucun des cadres réunis en Partie I ne nomme, à lui seul, le phénomène spécifique visé : l'altération, par un facteur organisationnel identifiable, de la capacité de raisonnement et de décision d'un individu ou d'un collectif exposé de façon prolongée à une autorité qui contredit des faits établis. La dissonance cognitive décrit le mécanisme psychologique individuel, mais reste une théorie générale de la cohérence des cognitions, sans lien spécifique au contexte organisationnel ni à la question du fait scientifique nié. Les risques psychosociaux et le burn-out décrivent des conséquences sur la santé, non l'altération de la capacité de jugement en tant que telle. L'aveuglement organisationnel décrit la dynamique collective de déni, mais pas ses effets cognitifs mesurables sur l'individu qui y est exposé sans y adhérer. La « nocivité cognitive » vise précisément cet espace intermédiaire : l'effet, sur la capacité de penser et de décider d'une personne, d'une exposition organisationnelle prolongée à un déni de faits établis doublé d'une pression hiérarchique. C'est cette spécificité qui justifierait, si elle est confirmée empiriquement, l'introduction d'un terme dédié plutôt que le recours exclusif aux cadres existants.

7. Programme de recherche pour construire et valider le concept

Trois chantiers sont nécessaires avant toute publication présentant la « nocivité cognitive » comme davantage qu'une hypothèse de travail.

7.1 Opérationnalisation empirique

Définir des indicateurs mesurables de l'altération de la capacité de jugement dans un contexte de dissonance managériale prolongée, distincts des indicateurs déjà couverts par les échelles de stress perçu ou de burn-out, puis les tester au moyen d'un protocole quantitatif interne anonymisé associant un service de santé au travail, sur le modèle proposé en révision précédente de ce document.

7.2 Revue systématique comparée

Mener une revue systématique de la littérature adjacente, en particulier celle sur la blessure morale organisationnelle, sur le déni climatique en entreprise et sur le leadership toxique, afin d'établir précisément ce que ces champs couvrent déjà et ce qui reste vacant, condition préalable à toute revendication de nouveauté conceptuelle.

7.3 Validation conceptuelle multilingue

Le projet de l'auteur inclut l'introduction du terme dans plusieurs langues, ce qui exige un travail de validation conceptuelle propre à chaque aire linguistique et non une simple traduction littérale. Une équivalence purement lexicale, par exemple « cognitive harm » ou « cognitive noxiousness » en anglais, « cognitieve schadelijkheid » en néerlandais, ou une formulation équivalente en hongrois, ne garantit pas que le concept recouvre le même phénomène ni qu'il sera reçu de la même manière dans chaque littérature académique nationale, dont les cadres de référence en santé au travail diffèrent, comme le montre la Partie I : la notion néerlandaise de PSA nomme déjà explicitement la charge psychosociale dans la loi, ce qui n'est pas le cas en droit français ni en droit hongrois. Un travail de thèse ou une collaboration inter-universitaire dédiée à cette validation terminologique comparée serait le moyen le plus rigoureux de mener ce chantier, plutôt qu'une traduction unilatérale portée par un seul auteur.

8. Facteurs organisationnels aggravants

Trois facteurs se combinent fréquemment dans les situations que ce document cherche à documenter : la pression hiérarchique directe, qui restreint la marge de manœuvre et la possibilité de contester une décision sans risque professionnel ; le déni de faits établis, qui installe une dissonance durable entre ce que la personne sait et ce qu'elle est tenue de dire ou de faire ; et la culture du silence, qui décourage l'expression du désaccord et entretient l'aveuglement collectif décrit en Partie I. Aucune donnée chiffrée publique et vérifiable ne permet à ce jour d'établir un lien quantifié entre climatoscepticisme managérial et coûts opérationnels dans un secteur donné ; toute publication qui avancerait un pourcentage précis sans citer l'étude source doit être considérée comme non fondée.

9. Conséquences documentées des risques psychosociaux

Les conséquences des risques psychosociaux sur la santé sont documentées par l'INRS et incluent des troubles cardiovasculaires, des troubles musculosquelettiques, des troubles anxio-dépressifs, l'épuisement professionnel, et dans les situations les plus graves, un risque suicidaire. Sur le plan organisationnel, la littérature associée aux référentiels ISO associe une prévention efficace des risques psychosociaux à une amélioration de la satisfaction au travail et de la productivité, ce qui constitue l'argument le plus solide, car documenté par les référentiels normatifs eux-mêmes, pour justifier un investissement managérial dans ce domaine.

10. Recommandations opérationnelles

Documenter systématiquement, avec date et contexte, les situations dans lesquelles une décision ou une prise de parole managériale contredit des données établies et affecte la capacité de décision d'une équipe, sans interprétation ni généralisation prématurée. Mobiliser les instances existantes, notamment le comité social et économique en France ou son équivalent selon la juridiction, plutôt que de créer un dispositif parallèle. Intégrer la prévention des risques psychosociaux liés à la dissonance de valeurs dans les outils légaux de référence propres à chaque pays d'implantation, qu'il s'agisse du document unique d'évaluation des risques en France ou du RI&E aux Pays-Bas. Pour un groupe opérant dans plusieurs juridictions, s'appuyer sur le cadre le plus protecteur parmi ceux applicables, à titre de politique interne, plutôt que sur le seul minimum légal local. Solliciter un partenariat de recherche identifié, engagé sur la durée nécessaire à une validation multilingue du terme, avant toute communication publique présentant la « nocivité cognitive » comme davantage qu'une hypothèse de travail.

11. Conclusion

Le blocage mental provoqué par un management agressif et climatosceptique peut déjà être décrit avec rigueur en mobilisant des cadres bien établis : la dissonance cognitive de Festinger pour le mécanisme psychologique individuel, l'aveuglement organisationnel de Heffernan pour la dynamique collective, un ensemble de cadres juridiques internationaux, européens et nationaux convergents pour le fondement réglementaire, et les normes ISO 45001 et 45003 pour le cadre opérationnel de prévention. Au-delà de ces cadres, la proposition terminologique de la « nocivité cognitive » vise un espace conceptuel encore vacant, avec un précédent méthodologique favorable dans la trajectoire suivie par la notion de blessure morale. Sa légitimité future dépendra de la rigueur du programme de recherche qui la soutient, notamment de son opérationnalisation empirique et de sa validation conceptuelle dans chacune des langues où l'auteur souhaite l'introduire.

12. Encadrement macroéconomique du débat

Cette section répond à une question directe : existe-t-il une estimation chiffrée de l'impact de la « nocivité cognitive » sur le PIB européen ou américain ? La réponse est non, et il importe de le dire avant tout chiffre : le terme n'a pas été

opérationnalisé (voir Partie II, section 5), et aucune étude n'a isolé ni mesuré ce phénomène spécifique. Toute publication qui présenterait un pourcentage de PIB propre à la « nocivité cognitive » serait donc non fondée, au même titre que les statistiques écartées en révision 01-C de ce document.

Il existe en revanche des estimations robustes et vérifiables pour des phénomènes adjacents et bien documentés — stress professionnel, dépression liée au travail, désengagement — qui donnent un ordre de grandeur du terrain macroéconomique dans lequel s'inscrirait le débat si la « nocivité cognitive » était un jour mesurée séparément. Le tableau suivant réunit ces repères ; les pourcentages non publiés tels quels par la source sont calculés par l'auteur à partir du montant absolu rapporté à un PIB de référence pour 2024, et signalés comme tels.

Périmètre	Indicateur	Montant annuel	% du PIB
Union européenne	Coût sociétal des maladies et accidents liés au travail (EU-OSHA / OIT)	≈ 476 Md€	3,3 % (chiffre publié par EU-OSHA)
Europe	Coût de la dépression liée au travail (étude Matrix, 2013, pour la Commission européenne)	≈ 617 Md€	≈ 3,4 % (calcul de l'auteur, PIB UE 2024 ≈ 17 900 Md€)
États-Unis	Coût du stress professionnel (American Institute of Stress)	≈ 300 Md\$	≈ 1,0 % (calcul de l'auteur, PIB US 2024 ≈ 29 180 Md\$)
Mondial	Perte de productivité liée à la dépression et à l'anxiété (OMS)	≈ 1 000 Md\$	Non calculé par la source
Mondial	Coût du désengagement au travail (Gallup, State of the Global Workplace 2026)	≈ 10 000 Md\$	9 % (chiffre publié par Gallup)

Ces chiffres ne mesurent pas la nocivité cognitive telle que définie en Partie II : ils mesurent des cadres établis en Partie I (stress, dépression liée au travail, désengagement). Leur seul usage légitime ici est de situer un ordre de grandeur. L'écart entre l'estimation européenne (3,3 à 3,4 % du PIB) et l'estimation américaine (environ 1 % du PIB) est notable ; il reflète vraisemblablement, au moins en partie, un référentiel réglementaire européen plus explicite sur les risques psychosociaux (directive-cadre 89/391/CEE, ISO 45003, notion néerlandaise de PSA) et une meilleure captation statistique de ces coûts, plutôt qu'un écart réel et démontré de prévalence entre les deux zones. Cette hypothèse elle-même resterait à vérifier et ne doit pas être présentée comme acquise.

12.1 Critères qualitatifs pour situer l'ampleur du débat

En l'absence de chiffre dédié à la « nocivité cognitive », cinq critères qualitatifs permettent de situer l'ampleur potentielle de l'enjeu sans lui attribuer une valeur numérique injustifiée. La sévérité individuelle : l'écart va d'une gêne réversible à une atteinte durable au jugement ou à la santé mentale, dans un registre proche de la blessure morale chronique évoquée en Partie I. L'étendue de l'exposition : un cas isolé n'a pas le même poids qu'un biais structurel touchant un secteur entier, par exemple l'énergie, la défense ou l'activité offshore. La réversibilité : un effet qui s'estompe après un changement de poste diffère d'un effet qui s'installe sur une carrière entière. L'exposition juridique : l'obligation de sécurité, le devoir de vigilance ou la clause de portée générale de l'OSHA agissent comme des multiplicateurs de risque, indépendamment du coût économique direct. Le risque réputationnel et de rétention des talents, enfin, constitue un coût indirect rarement chiffré mais documenté indirectement par les données Gallup sur le désengagement.

Ces critères ne remplacent pas une mesure quantitative ; ils offrent un cadre de jugement en attendant que le programme de recherche décrit en section 7 produise des données propres à la « nocivité cognitive ».

Chapitre — Liste des références

- World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases, 28 mai 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Risques psychosociaux — Ce qu'il faut retenir. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Risques psychosociaux — Prévention. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention.html>
- Légifrance. Article L4121-1 du code du travail. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/
- Légifrance. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626/>
- Souffrance et Travail. ISO 45003, première norme mondiale sur la gestion de la santé psychologique sur le lieu de travail. <https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/outils-de-formation-magazine/iso-45003-premiere-norme-mondiale-sur-la-gestion-de-la-sante-psychologique-sur-le-lieu-de-travail-2/>
- Santé & Travail. Bataille feutrée sur les normes ISO en santé au travail. <https://www.sante-et-travail.fr/bataille-feutree-normes-iso-sante-travail>
- Vaidis, D. et Halimi-Falkowicz, S. La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. Revue électronique de psychologie sociale, 2007, n°1, p. 9-18. <https://psychologiescientifique.org/wp-content/uploads/2018/02/Vaidis-et-Halimi-Falkowicz-2007-La-th%C3%A9orie-de-la-dissonance-cognitive-une-th%C3%A9orie.pdf>
- Heffernan, M. Wilful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril. Simon & Schuster, 2011. Fiche : [https://en.wikipedia.org/wiki/Wilful_Blindness_\(2011_book\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Wilful_Blindness_(2011_book))
- TED. Margaret Heffernan: Les dangers de « l'aveuglement volontaire ». https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_dangers_of_willful_blindness
- International Labour Organization. ILO Conventions nos. 155 and 187 explained. <https://www.ilo.org/resource/other/ilo-conventions-nos-155-and-187-explained>
- International Labour Organization. The Fundamental Conventions on Occupational Safety and Health (C155, C187). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_874743.pdf
- United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- EU-OSHA. Directive 89/391/EEC — OSH "Framework Directive". <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>
- EU-OSHA. Psychosocial risks and mental health at work. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- ETUC. ETUC position on the EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027. <https://www.etuc.org/en/document/etuc-position-eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>
- Arboportaal (Pays-Bas). Psychosociale arbeidsbelasting (PSA). <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-arbeidsbelasting>
- Nederlandse Arbeidsinspectie. Werkdruk en ongewenst gedrag. <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/arbeidsomstandighedenwet/werkdruk-en-ongewenst-gedrag>
- NATLEX / OIT. Hungary — Act XCIII of 1993 on Labor Safety. <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/38155/Act.XCIII.of.1993.pdf>
- OSHWiki, EU-OSHA. OSH system at national level — Hungary. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/osh-system-national-level-hungary>
- Ogletree. Stress, Burnout, and Safety: OSHA's Modern Approach to Worker Well-being. <https://ogletree.com/insights-resources/blog-posts/stress-burnout-and-safety-oshas-modern-approach-to-worker-well-being/>
- NASP. Workplace Stress Under General Duty Clause? <https://www.naspsweb.com/blog/workplace-stress-under-general-duty-clause/>

- ASME. Code of Ethics of Engineers. https://web.mit.edu/course/2/2.95j/Codes-of-Ethics/ASME_Code_of_Ethics.html
- ASME. The ASME Criteria for Interpretation of the Canons.
<https://www.asme.org/wwwasmeorg/media/resourcefiles/aboutasme/advocacy/criteria-for-interpretation-of-the-canonsjune2012.pdf>
- KBR / NASA. Spaceflight Human Factors. https://www.kbr.com/sites/default/files/documents/2023-09/7889_SCI_Landon_Spaceflight_Human_Factors.pdf
- Canadian Space Agency. How astronauts train to stay mentally strong. <https://www.asc-csa.gc.ca/eng/youth-educators/toolkits/mental-health-and-isolation/how-astronauts-train-to-stay-mentally-strong.asp>
- NASA. Human Health and Performance — Behavioral Health.
<https://www.nasa.gov/directorates/esdmd/hhp/behavioral-health/>
- MacIntyrean account of chronic moral injury: bad management and marginalized practices at work. PMC.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9650410/>
- Moral Injury and mental health in healthcare workers: Veterans Affairs national mixed-methods study. PMC.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11951272/>
- Moral Injury in French Healthcare Workers. ClinicalTrials.gov, NCT06926296.
<https://clinicaltrials.gov/study/NCT06926296>
- EU-OSHA. Good OSH is good for business — coût des maladies et accidents liés au travail.
<https://osha.europa.eu/en/themes/good-osh-is-good-for-business>
- Maintworld / EU-OSHA-OIT. Work-Related Accidents and Injuries Cost EU 476 Billion Euros a Year.
<https://www.maintworld.com/HSE/Work-Related-Accidents-and-Injuries-Cost-EU-476-Billion-Euros-a-Year>
- ETUI. European report on the costs of work-related psychosocial risks (étude Matrix, 2013, Commission européenne).
<https://www.etui.org/topics/health-safety-working-conditions/news-list/european-report-on-the-costs-of-work-related-psychosocial-risks>
- The American Institute of Stress. What Is The True Cost Of Work-Related Stress? <https://www.stress.org/news/what-is-the-true-cost-of-work-related-stress/>
- World Health Organization. Investing in treatment for depression and anxiety leads to four-fold return (coût mondial, 1 000 Md\$/an). <https://news.un.org/en/story/2016/04/526622>
- Gallup. State of the Global Workplace 2026. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Trading Economics / World Bank. United States GDP (PIB nominal 2024 ≈ 29 185 Md\$).
<https://tradingeconomics.com/united-states/gdp>
- Statista. GDP of the European Union 2011-2024 (PIB nominal UE 2024 ≈ 17 900 Md€).
<https://www.statista.com/statistics/279447>
- Légifrance / Code du travail numérique. Article L4121-2 — Les neuf principes généraux de prévention.
<https://code.travail.gouv.fr/code-du-travail/l4121-2>
- EUR-Lex. Directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>
- Légifrance. Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi Sapin II).
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033558528/>
- Légifrance. Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045423784>
- Edmondson, A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, vol. 44, n°2, p. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Janis, I. L. Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. Houghton Mifflin, 1972 (2e éd. 1982).
Fiche : <https://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>

- Document de référence de l'auteur. EEC-DOC-HOC-20260824, Rev. 1C, 24 août 2026 — The Hierarchy of Controls: Origins and Applications to Process Safety and Risk Management.
- NIOSH, Centers for Disease Control and Prevention. Hierarchy of Controls. <https://www.cdc.gov/niosh/hierarchy-of-controls/about/index.html>
- ISHN. ANSI/ASSP Z10 safety and health management system standard. <https://www.ishn.com/articles/109996-ansi-assp-z10-safety-and-health-management-system-standard>
- Risktec. Chronic unease — the hidden ingredient in successful safety leadership? <https://risktec.tuv.com/risktec-knowledge-bank/culture-and-behavioural-safety/chronic-unease-the-hidden-ingredient-in-successful-safety-leadership/>
- Safety+Health Magazine. Chronic unease: A state of mind to manage safety risks, 23 mai 2021. <https://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/21221-safety-leadership-chronic-unease-a-state-of-mind-to-manage-safety-risks>
- Moscovici, S., Lage, E., Naffrechoux, M. Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 1969, vol. 32, p. 365-380. <https://doi.org/10.2307/2786541>
- Wikipédia. Conversion theory of minority influence (Moscovici). https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_theory_of_minority_influence
- Chamberlin, T. C. The Method of Multiple Working Hypotheses. *Science*, 1890, vol. 15, n°366, p. 92-96. Fiche : <https://serc.carleton.edu/resources/1192.html>
- CNBC. Jeff Bezos: This is the 'smartest thing we ever did' at Amazon (mémo de six pages, lecture silencieuse). <https://www.cnn.com/2019/10/14/jeff-bezos-this-is-the-smartest-thing-we-ever-did-at-amazon.html>
- Goldin, C., Rouse, C. Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 2000, vol. 90, n°4, p. 715-741. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Faer.90.4.715>
- American Enterprise Institute. Blind Spots in the 'Blind Audition' Study (relecture critique). <https://www.aei.org/oped/blind-spots-in-the-blind-audition-study/>
- Dr Serge Marquis. Biographie. T.O.R.T.U.E. <https://tortue-marquis.com/biographie>
- Les Affaires. Les 3 astuces de Serge Marquis pour bien gérer votre ego. <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/les-3-astuces-de-serge-marquis-pour-bien-gerer-votre-ego/585846>
- Swedish Work Environment Authority. Organisational and social work environment, AFS 2015:4, consolidé depuis dans AFS 2023:2. <https://www.av.se/en/work-environment-work-and-inspections/publications/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154-foreskrifter/>
- Arbejdstilsynet (Danemark). Executive order on psychosocial working environment, n° 1406 of 26 September 2020. <https://at.dk/en/regulations/executive-orders/executive-order-on-psychosocial-working-environment/>
- Graversen, B. K. et al. Economic gains from hypothetical improvements in the psychosocial work environment: a cohort study of 71 207 workers in Denmark. *Scand J Work Environ Health*, 2025. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4244>
- L&E Global. Norway: Clarification of the Requirements for the Psychosocial Working Environment Act (entrée en vigueur 1er janvier 2026). <https://leglobal.law/2025/10/23/norway-clarification-of-the-requirements-for-the-psychosocial-working-environment/>

Chapitre — Définition des acronymes

AFS — Arbetsmiljöverkets författningssamling, recueil des règlements de l'Agence suédoise de l'environnement de travail.

ALARP — As Low As Reasonably Practicable — niveau de risque réduit au point où une réduction supplémentaire serait manifestement disproportionnée au regard du bénéfice obtenu.

ANSI — American National Standards Institute.

ASSP — American Society of Safety Professionals.

ASME — American Society of Mechanical Engineers.

CIM-11 / ICD-11 — Classification internationale des maladies, onzième révision (Organisation mondiale de la santé).

CSE — Comité social et économique (France).

DUERP — Document unique d'évaluation des risques professionnels (France).

EU-OSHA — Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

INRS — Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (France).

ISO — International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).

NASA — National Aeronautics and Space Administration.

NIOSH — National Institute for Occupational Safety and Health (États-Unis).

OIT / ILO — Organisation internationale du travail.

OMS / WHO — Organisation mondiale de la santé.

OSHA — Occupational Safety and Health Administration (États-Unis).

PSA — Psychosociale arbeidsbelasting, charge psychosociale au travail (droit néerlandais).

RI&E — Risico-inventarisatie en -evaluatie, inventaire et évaluation des risques (Pays-Bas).

RPS — Risques psychosociaux.

SFAIRP — So Far As Is Reasonably Practicable — critère juridique opérant dans plusieurs juridictions, à la base du principe ALARP.

SST — Santé et sécurité au travail.

UNGC — United Nations Global Compact, Pacte mondial des Nations unies.

Index

Historique des révisions	2
1. Introduction et objet du document	3
PARTIE 0 — CADRE DE PREVENTION EN MILIEU INDUSTRIEL	3
0.1 Principe méthodologique et statut de cette partie	3
0.2 Le modèle pyramidal et sa transposition au risque visé	3
0.3 Niveau 1 — Élimination : agir sur la source organisationnelle	4
0.4 Niveau 2 — Substitution : remplacer les pratiques de décision et de délibération à risque	4
0.4.1 Préserver formellement les points de vue minoritaires	4
0.4.2 Une méthode de délibération à options multiples maintenues en parallèle	4
0.4.3 Substituer le brainstorming public par la lecture silencieuse et l'anonymisation.....	4
0.5 Niveau 3 — Mesures techniques et organisationnelles : isoler la décision de la pression directe.....	5
0.5.1 Canaux de signalement indépendants	5
0.5.2 Fonction de référent factuel indépendant	5
0.6 Niveau 4 — Mesures administratives : changer la manière de délibérer et de se raviser	5
0.6.1 Sécurité psychologique et prévention du groupthink	5
0.6.2 Changer d'avis sans perdre la face : l'apport du Dr Serge Marquis.....	7
0.6.3 Renouveler la vigilance à chaque cycle de décision : le malaise chronique	7
0.7 Niveau 5 — Protection individuelle : le niveau le moins fiable, nécessaire en dernier recours	7
0.8 Indicateurs de suivi	7
0.9 Limites de cette partie	8
PARTIE I — CADRES SCIENTIFIQUES ET JURIDIQUES ETABLIS	8
2. Fondements conceptuels validés par la littérature.....	8
2.1 Dissonance cognitive.....	8
2.2 Épuisement professionnel	8
2.3 Aveuglement organisationnel	8
2.4 Un concept adjacent apportant un appui indirect : la blessure morale	8
3. Cadre juridique et normatif international	9
3.1 Organisation internationale du travail.....	9
3.2 Pacte mondial des Nations unies	9
3.3 Union européenne.....	9
3.4 France	9
3.5 Pays-Bas	10
3.6 Hongrie	10
3.7 États-Unis	10
3.8 Normes ISO.....	10
3.9 Suède.....	10
3.10 Danemark.....	11
3.11 Norvège.....	11
3.12 Ce que ces cadres suggèrent	11
4. Le leadership cognitif en situation extrême : deux modèles de référence	11
4.1 La préservation intégrale de la capacité de décision : sélection et entraînement des astronautes	11

4.2 La subordination du jugement professionnel à l'autorité hiérarchique : le code de déontologie des ingénieurs	12
4.3 Ce que ce contraste met en évidence.....	12
PARTIE II — PROPOSITION TERMINOLOGIQUE ORIGINALE : LA « NOCIVITE COGNITIVE »	12
5. Statut épistémique de l'expression	12
6. Ce que l'expression cherche à nommer au-delà des cadres existants	13
7. Programme de recherche pour construire et valider le concept.....	13
7.1 Opérationnalisation empirique	13
7.2 Revue systématique comparée	13
7.3 Validation conceptuelle multilingue	13
8. Facteurs organisationnels aggravants	14
9. Conséquences documentées des risques psychosociaux.....	14
10. Recommandations opérationnelles	14
11. Conclusion	14
12. Encadrement macroéconomique du débat.....	14
12.1 Critères qualitatifs pour situer l'ampleur du débat	15
Chapitre — Liste des références	15
Chapitre — Définition des acronymes.....	18
Index	20