

## **LA SPHÈRE DÉCISIONNELLE EN SITUATION DE CRISE: LA RELATION MANAGEMENT/EXPERT (PARAMÈTRE CONFIANCE)**

*DECISION MAKING SPHERE: THE RELATIONSHIP BETWEEN  
MANAGEMENT AND EXPERTS (TRUST PARAMETER)*

*A ESFERA DE TOMADA DE DECISÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE:  
A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E ESPECIALISTA (O PARÂMETRO  
CONFIANÇA)*

### **Imane El Kortbi**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[elkortbi.imane.ice@gmail.com](mailto:elkortbi.imane.ice@gmail.com)

### **Houssame Nekhass**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[Houssame.nekhass@gmail.com](mailto:Houssame.nekhass@gmail.com)

### **Fatima-Ezzahra Yassine**

Equipe de recherche en Traduction, médias et communication entre cultures. FLSHT  
Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[fatimaezzahrayassine00@gmail.com](mailto:fatimaezzahrayassine00@gmail.com)

### **Charia Zakaria**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[zakaria.charia@gmail.com](mailto:zakaria.charia@gmail.com)

### **Moulay Maati Alaoui Fennane**

Société, communication et rhétorique du discours,  
FLSH-Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[m.alaoui@uae.ac.ma](mailto:m.alaoui@uae.ac.ma)

### **Abdelfattah Lahiala**

Laboratoire sciences de l'information, de la communication et du discours  
ENS -Tétouan, Abdelmalek Essaadi University, Maroc  
[l.abdelfattah@uae.ac.ma](mailto:l.abdelfattah@uae.ac.ma)

## RÉSUMÉ

La crise sanitaire comme tout autre crise est un événement inattendu qui a éveillé une série de dysfonctionnement, son apparition et sa propagation n'a pas laissé de temps aux états de se préparer pour faire face au retombé de cette crise. Le phénomène du covid a dénudé la réalité sur le processus décisionnelle des institutions. C'était le révélateur du disfonctionnement lié au processus de gestion de crise, qui avait pour objectif de prendre les décisions capables de protéger les états et de diminuer les retombées de la crise en sa globalité. Néanmoins nous ne pouvons pas ignorée la complexité liée au processus de prise de décision qui tire sa complexité de plusieurs facteurs tels que : la qualité de l'information disponible, la diversité des options envisageable et l'incertitude. En situation de crise le processus de prise de décision devin de plus en plus complexe car le facteur « temps » est restreint voir inexistent. Ce qui rend la capacité de prendre les décisions délicates face aux enjeux et l'exitance d'une probabilité d'échec qui n'était guère tolérable en période de crise sanitaire. Conscient de cette complexité les institutions ont constitué une entité que nous pouvons décrire comme étant la sphère décisionnelle, composée du management et de l'expert. Le management apporte une vision globale et perspective stratégique en prenant en considération tous les aspects liés à l'organisation tel que la réputation, l'aspect financier et l'aspect opérationnelle. Tandis que l'expert fournis des information basés sur son expérience et son expertise. Leur avis est donc primordial en situation de crise, qui grâce à leur expertise, les experts sont dotés de la capacité de fournir des recommandations fondées dont le management pourra bénéficier pour élaborer des décisions informées. Ces deux composantes ne peuvent pas opérer séparément et doivent être en capacité de collaborer et coopérer et faire preuves de flexibilité et d'adaptabilité afin d'aboutir à la finalité escomptée : survivre face à la crise. l'intérêt de cette article est d'explorer les composantes de la sphère décisionnelle en période de crise et de démontrer la relation qui doit se former entre le management et l'expert en situation de crise.

**Mots-clés:** Crise. Sphère décisionnelle. Management. Expert. Composante.

## ABSTRACT

The health crisis, like any other crisis, is an unexpected event that has triggered a series of dysfunctions. Its emergence and spread did not allow states enough time to prepare to deal with the fallout from this crisis. The COVID phenomenon exposed the reality of the decision-making process within institutions. It revealed the dysfunction in the crisis management process, which aimed to make decisions capable of protecting states and reducing the overall impact of the crisis. However, we cannot ignore the complexity of the decision-making process, which derives its complexity from several factors such as the quality of available information, the diversity of conceivable options, and uncertainty. In a crisis situation, the decision-making process becomes increasingly complex because the factor of "time" is limited or even nonexistent. This makes the ability to make decisions delicate in the face of challenges, and the existence of a probability of failure that was hardly tolerable during a health crisis. Aware of this complexity, institutions have established an entity that we can describe as the decision-making sphere, composed of management and experts. Management provides a global vision and a strategic perspective, considering all aspects related to the organization, such as reputation, financial aspects, and operational aspects. Meanwhile, experts provide information based on their experience and expertise. Their input is crucial in a crisis situation, as experts, thanks to their expertise, have the ability to provide well-founded recommendations that management can benefit from in making informed decisions. These two components cannot operate separately and must be capable of collaborating and cooperating, showing flexibility and adaptability to achieve the desired outcome: surviving the crisis. The purpose of this article is to explore the components of the decision-making sphere in times of crisis and to demonstrate the relationship that must be formed between management and experts in a crisis situation.

**Keywords:** Crisis. Decision-Making Sphere. Management. Expert. Component.

## RESUMO

A crise sanitária, como qualquer outra crise, é um evento inesperado que trouxe à tona uma série de disfunções. Sua ocorrência e disseminação não deram tempo suficiente aos Estados para se prepararem para lidar com as consequências dessa crise. O fenômeno da COVID-19 revelou a realidade do processo de tomada de decisão das instituições. Foi um revelador das disfunções relacionadas ao processo de gestão de crises, que tinha como objetivo tomar decisões capazes de proteger os Estados e reduzir as consequências da crise como um todo. No entanto, não podemos ignorar a complexidade do processo de tomada de decisão, que é complexo devido a vários fatores, como a qualidade das informações disponíveis, a diversidade das opções possíveis e a incerteza. Em situações de crise, o processo de tomada de decisão se torna ainda mais complexo, pois o fator "tempo" é restrito, senão inexistente. Isso torna a capacidade de tomar decisões delicadas diante dos desafios e a existência de uma probabilidade de falha que não era tolerável durante uma crise sanitária. Conscientes dessa complexidade, as instituições criaram uma entidade que podemos descrever como a esfera de tomada de decisão, composta pela gestão e pelo especialista. A gestão fornece uma visão geral e uma perspectiva estratégica, levando em consideração todos os aspectos relacionados à organização, como reputação, aspectos financeiros e operacionais. Enquanto o especialista fornece informações com base em sua experiência e conhecimento especializado. Suas opiniões são, portanto, essenciais em situações de crise, e graças à sua experiência, os especialistas têm a capacidade de fornecer recomendações embasadas que a gestão pode utilizar para tomar decisões informadas. Esses dois componentes não podem operar separadamente e devem ser capazes de colaborar e cooperar, demonstrando flexibilidade e adaptabilidade para alcançar o resultado desejado: sobreviver à crise. O objetivo deste artigo é explorar os componentes da esfera de tomada de decisão em tempos de crise e demonstrar a relação que deve ser estabelecida entre a gestão e o especialista em situações de crise.

**Palavras-chave:** Crise. Esfera de tomada de decisão. Gestão. Especialista. Componente.

## Introduction

La constitution d'une cellule de prise de décision est un acte tout à fait naturel dans les situations de crise. Face aux retombées de la crise le processus décisionnel devient de plus en plus complexe suite à la casi inexistence de la variable temps. Le recours aux experts qu'on a lui est devenu une pratique ordinaire afin d'épauler le management dans la prise de décision. Or dans une situation où prime l'incertitude et l'inconnu les experts doivent abandonner l'hypothèse de la stabilité du schéma décisionnelle. Une approche considérer risqué chez les experts qui face aux lacunes liées à la connaissance du sujet peuvent subir des contradictions et des situations problématiques avec les managers.

La relation entre le décideur et l'expert ne peut échapper à cette ambiguïté émanant de l'incertitude. Leur relation devient de plus en plus complexe et moins aligné. Face à l'incertitude, l'expert n'est plus en mesure de garantir une mise ne

place d'un schéma décisionnel "naturel", car faute d'un changement de connaissance il peut tomber dans l'ambiguïté et la contradiction.

Dans une situation où prime l'incertitude, la prise de décision devient de plus en plus complexe. Le management et les experts jouent un rôle dans la gestion efficace d'une crise. Ce qui rend la relation entre ces deux protagonistes d'une importance capitale.

Durant la pandémie covid-19, les dirigeants, les responsables de santé et les experts ont dû collaborer étroitement pour élaborer le protocole réactif face au covid 19. C'est sur la base de cette collaboration que les décisions étaient prises. Catalyseur de changement, la crise sanitaire a donc mis en question le modèles gestion de crise ainsi que le processus décisionnel. Dans notre modèle la sphère décisionnelle en situation de crise se constitue de deux composantes : le management et l'expert. Or, il est évident de déterminer les paramètres qui régissent la relation entre eux

Cet article vise à présenter le rôle du management et l'expert au sein de la sphère décisionnelle ainsi que les paramètres liés à la relation entre nos deux composantes et plus précisément le paramètre de la confiance.

## **I. Le rôle du management et l'expert dans le processus décisionnel en situation de crise**

### ***1. Le rôle du management dans la prise de décision en situation de crise***

Les managers adoptent une posture de décideur, qui selon Gauss (1985), le décideur représente un être insatisfait d'une situation présente ou anticipée et qui possède le désir et l'autorité d'initier des actions. Et suite à sa décision, il rend possible ou non une action qui pourra modifier la situation. Dans un contexte de crise, les manager sont mener

Les situations de crise représentent un défi pour le management qui occupe plusieurs rôles interconnecter dans le processus décisionnel. D'après Boit al., les dirigeants se trouve dans l'obligation de prendre des décisions rapides et efficaces pour minimiser l'impact de la crise sur l'organisation.

Mittrof et Amagus (2010) affirme qu'en temps de crise les dirigeants doivent avoir une compréhension approfondie de la situation afin de pouvoir prendre des décisions éclairées. Ceci confirme la description qu'attribue Mintzberg aux dirigeants qui les considère comme étant des 'récupérateurs d'information'. Les managers doivent collecter les informations tout en s'assurant de leur fiabilité. Sur la base de ses informations les managers dans leur rôle de décideurs seront en mesure d'élaborer un plan d'action comme le précise Fink (1986)

Le rôle du management en période de crise est un mélange complexe de leadership, d'agilité et de communication. Dans son article X Boit insiste sur l'intérêt de préserver une communication transparente et ouverte avec les parties prenantes interne et externe pour faciliter le partage d'information et maintenir la confiance.

## ***2. Le rôle de l'expert dans la prise de décision en cas de crise***

Avant de définir « l'expert », il est évident de mettre en relief la notion de l'expertise, qui jusqu'aux XVII<sup>e</sup> siècle n'était étroitement liée qu'au domaine juridique. L'expertise après Delmas est la « mesure d'instruction par laquelle des experts sont chargés de procéder à un examen technique et d'en exposer le résultat à un rapport au juge » (Delmas, 2011) c'est qu'à partir du XVII<sup>e</sup> siècle que le concept d'expertise commence à s'imposer progressivement dans d'autres domaines au-delà du champ juridique. L'expert détient sa compétence de la combinaison des connaissances théorique et la variété des expériences vécues et des actions menées.

Dans un contexte d'incertitude, le recours à l'expert est d'une importance capitale. Son intervention a pour but de résoudre les situations complexes par l'enrichissement des informations du décideur, « le savoir expert est mobilisé en amont du processus décisionnel, en vue d'éclairer les choix politiques : l'expertise est destinée à enrichir l'information dont dispose le décideur ; elle se présente comme une étape préparatoire à la prise de décision » (Chevallier, 2021) ou donner de la légitimité à la décision des managers, qui selon Broad, l'expert accompagne le management dans la prise de décision mais sert aussi à légitimer les actions prises par le management en quelque sorte il sert à justifier les orientations préétablies en utilisant la crédibilité des experts (Broad, 2007).

Boin et T'Hart ( 2007) présentent la capacité des experts de discerner les signaux faibles indiquant une crise imminente, cette compétence permettra aux institutions de s'armer pour face à la crise. Cette vision est appuyée par Kahneman(1979) qui met en évidence la capacité des experts à évoluer les risques par l'anticipation des conséquences des décisions prise par l'institution. Cette compétence permettra au décideur de prendre des décisions informées et d'éviter les décisions précipitées.

### ***3. Le management et l'expert en situation de crise***

En situation de crise, le management doit être en mesure de reconnaître l'importance du recours aux experts. Car contrairement au management, les experts ont des connaissances spécialisées, comme l'explique Jarroson (1994) « L'expert est une personne qui a, sur un domaine, accumulé plus d'expériences et plus d'informations que d'autres. Il permet d'accélérer l'instruction mais, par ailleurs, ayant plus d'expérience du sujet, il en tire un certain nombre d'opinions ou même de croyances auxquelles le décideur choisit d'adhérer ou non ». Dans leur ouvrage "The Handbook of Decision Making" David C. Wilson (2010) soulignent que l'expertise technique est une composante essentielle de la prise de décision en situation de crise. Celle-ci détenu par les experts qui ont donc la compétence de décortiquer les facteurs complexe de la crise et d'apporter une vision éclairer permettant au management la prise de décision.

Et Afin d'accompagner le management dans son processus de prise de décision, l'expert adopte une posture de conseil qui consiste à « intégrer un niveau de complexité supérieure dans son analyse et à développer une approche centrée sur les besoins et les enjeux de son interlocuteur et de l'entreprise et sa propre capacité technique. »

## **II. Méthodologie**

### ***1. Présentation de l'étude***

Pour déterminer la relation entre le management et l'expert au sein de la sphère décisionnelle, nous avons réalisé une étude qui tourne autour de trois paramètres constituant l'équilibre de la relation management/expert.

Dans cette partie nous allons traiter le paramètre « confiance » et son importance au niveau de composition de la sphère décisionnelle. Et afin de déterminer l'intérêt de la confiance dans la relation entre le management et l'expert en temps de crise, nous avons mené une étude qualitative au niveau d'une entreprise marocaine qui, pour protéger l'organisation des retombées de la crise, la direction a fait appel aux experts externes pour accompagner les managers dans la gestion de la crise et de proposer des solutions pour diminuer l'impact du covid-19 sur l'organisation.

## ***2. Collecte et analyse de données:***

Afin de déterminer la relation entre le management et l'expert nous avons réalisé 50 entretiens auprès des ménages et experts et chef d'entreprise. Ces entretiens avaient pour but de comprendre la relation nos deux composantes et précisément dans les situations de crise ou règne l'incertitude et où il n'y a pas droit à l'erreur.

Pour le recueil de données, nous avons opté pour les entretiens semi directifs avec les managers, les experts, et les chefs d'entreprise ayant opéré dans le processus décisionnel en temps de crise. Le choix de cette population réside dans le rôle joué dans l'élaboration de la décision en temps de crise. Ensuite, nous avons procédé par une analyse du verbatim où la notion de confiance est apparue au cours de notre analyse.

### 3. Résultats:

Le recours aux experts en temps de crise était accueilli par deux réactions opposées de la part des managers. Entre confiance et méfiance les experts devaient faire leur preuve dans les domaines dont ils étaient consolidés.

La méfiance des managers envers les experts n'est qu'une réaction ou une expression de leurs sentiments : « pourquoi faire appel à l'expert ? ma compétence n'est-elle pas suffisante pour l'entreprise ? » (Entretien 29, manager).

Certains managers ont tendance à adopter un système manageriel fondé sur le contrôle, et n'ont pas la capacité de délégué les tâches à leurs subordonnées. Pour eux délégué est synonyme de manque de maîtrise. Ce comportement est aussi adopté face aux experts qui peuvent l'interpréter comme un manque de confiance en leur compétence. Certain manager était conscient de l'importance de la présence des manager au sein des institutions :

« Le recours aux experts en temps de crise sanitaire était d'une grande importance. Le covid-19 a bouleversé l'organisation et la présence des experts au sein de l'organisation a semé certaine assurance chez les collaborateurs. » (Entretien 18, manager).

En période de crise certain institution en eu recours aux experts pour accompagner les managers dans leur stratégie de gestion de crise :

« Les experts avaient la capacité de fournir des éléments de réponse et accompagné les managers dans le processus décisionnelle. Au niveau de la crise sanitaire nous avons pour but d'apporter notre expertise afin de protéger l'organisation pour garantir sa pérennité et sortir avec le moins de dégâts possible » (entretien 5, expert).

Tandis que d'autre, le recours aux experts était pour légitimiser les décisions des managers :

« Nous étions consolider dans le but de donner plus de légitimer les actions entrepris par les manager » (entretien 20, expert).

La présence des experts au sein de l'organisation était souvent accompagnée d'un sentiment de méfiance : « On est souvent accueillis avec méfiance ; c'est compréhensible c'est pour cela que je tiens à instaurer la confiance » (entretien 5, expert).

Le management doit être en position de faire confiance aux propositions de l'expert en considérant que ce dernier opère dans le but de protéger l'organisation, En situation de crise, le facteur temps est quasi inexistant et les experts n'ont pas le temps à perdre à conquérir la confiance des managers.

« Situation de crise nous n'avons pas de temps à perdre. Il faut croire que tout le monde agit pour le bien de l'institution » (*entretien 1*, Directeur général).

#### **4. Discussion**

Les managers ou les dirigeants ont tendance à se positionner autant qu'expert interne au sein de l'entreprise. Outre le recours à « un expert externe » serait perçue comme une attaque est un manque de confiance dans la compétence des managers en gestion de crise. Généralement le management fera confiance à l'expert en raison de fait que ce dernier a déjà fait face au problème posé, chose inexistante puisque la pandémie covid-19 était la première en son genre. Les experts devaient donc prouver leur capacité et adopter une approche canne à pêche où ils ne fournissent pas les décisions mais accompagnent le management dans la prise de décision.

Face à l'incertain, la confiance permet de réduire l'incertitude sociale et peut être considéré comme une fonction équivalente au pouvoir (Fukuyama, 1995). Dans son rôle, le management collecte les informations exploitées par les experts dans la prise de décision, la qualité de l'information collecter est donc d'une importance capitale Une confiance mutuelle est donc obligatoire car sur la base de l'information présenté par le management que les experts parviendront à élaborer des décisions. Comme le précise Frewer et Shepherd (1994) la confiance envers la source d'information est le facteur le plus important dans la détermination des différences dans la perception de la qualité perçue de l'information.

La prise de décision en situation de crise ne peut se faire unilatéralement. La confiance entre le management et l'expert s'impose car elle est primordiale afin de garantir un alignement entre les objectifs de l'institution et les considérations techniques. Les experts apportent une analyse technique pointue permettant d'éclaircir les zones d'obscurité et d'incertitude. La confiance entre le management

et l'expert permet d'enrichir le processus décisionnel, par l'intégration des perspectives variées émanant des experts et qui son aligné avec les objectives du management. Et afin de mieux accomplir sa mission, le management doit être en mesure d'abandonner tout sentiment de méfiance envers les experts et de pouvoir bâtir un base solide fondé sur la confiance, permettant ainsi une collaboration fluide entre les deux parties.

## Conclusion

Située au centre du processus décisionnelle, la prise de décision et la préoccupation majeur du management et l'expert. Le recours à l'expert se traduit par l'existence d'une situation problématique qui ne peut être résolue par les pratiques ou les procédures habituelles, des problème délicats qui nécessite son intervention. Acteur central en termes de résolution de problème, l'expert est doté à la fois de la connaissance et de la compétence lui permettant ainsi d'aboutir aux résultats escomptés. Son rôle ne se limite pas à la construction d'un schéma de compréhension du réel mais plutôt de diagnostiquer et proposer des solutions traitant certains aspects de la réalité, lui permettant ainsi d'aboutir à sa finalité : « orienté le processus de prise de décision ». Le management intègre donc les informations issues de l'analyse approfondie élaborer par l'expert dans la stratégie globale permettant ainsi l'élaboration de décision équilibrées et informées.

Dans cet article nous avons présente le paramètre de la confiance et son importance dans la relation entre la management et l'expert en temps de crise. La confiance est un pilier essentiel permettant de créer un certain équilibre. Ayant conscience de la complexité du processus décisionnelle, le management doit prendre en considération qu'il est plus difficile d'élaborer des décisions dans l'incertain et c'est ce qui caractérise les crises. La confiance entre le management et l'expert permettra une meilleure collaboration et un partage d'information fluide entre les deux parties. Dans une situation de crise la communication est la clé essentielle pour maintenir la confiance entre les parties

La relation entre la management et l'expert est fondé sur trois paramètres, nous ne pouvons prétendre à une d'entre elle sans l'existence ce celle qui précède. Par la présentation de la confiance : premier paramètre de la relation entre management et expert, il serait évident de présenter les deux autres paramètres et de démontrer l'impact d'un déséquilibre entre ces trois paramètres sur la sphère décisionnelle.

## BIBLIOGRAPHY

Armand Hatchuel, Pascal Le Masson, Benoit Weil. (2022). Covid-19, l' expert et le politique face à l'inconnu : deux responsabilités à repenser. Hervé Dumez, Benjamin Loveluck, et Alexandre Mallard. Innover en temps de crise Réactions et adaptations face à la crise Covid-19,.

B., J. (1994). *Décider ou ne pas décider ?* ed. Maxima, Laurent du Mesnil.

Boin, A., & 't Hart, P. (2007). Crisis Decision Making: The Central Role of the 'Pre-Crisis' Phase. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50-59.

Bootz Jean-Philippe, L. P. (2015). Solicitation of experts under uncertainty: the case of a polar exploration. . *Journal of Knowledge Management*, , 19(5), 900-911.

Bootz Jean-Philippe., & S. (2014). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. . *Management et Avenir*, 1(67), 80-102.

Bootz Jean-Philippe., L. P. (2019). L'enquête comme logique de sollicitation des experts en mode exploration : analyse de deux expéditions en milieux extrêmes. *Innovations*, 59(1), 49-70.

Broad, R. (2007). Knowledge Management' : a Case Study of the World Bank's Research Department. *Development in Practice*, vol. 17, n 4-5, p. 700-708.

Camille, N. (2020). L'expert et le profane : qui est juge de la qualité universitaire ? *Genèses*, 119, 51-72. .

Chevallier, J. (2021). LE RÔLE DES EXPERTS DANS LA PRISE DE DÉCISION PUBLIQUE : CONFISCATION DE LA DÉCISION OU INSTRUMENTALISATION DE L'EXPERTISE ? *In L'abandon du projet d'aéroport Notre-Dame-Des-Landes. Quels enseignements ?*, Presses universitaires de Rennes, pp. 285-296.

- David C. Wilson, P. C. (2010). *Handbook of Decision Making*. Royaume-Uni: Wiley.
- Delmas, C. (2011). *Sociologie politique de l'expertise*. La Découverte , « Repères ».
- Delphine, v. H. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 182, 33-44.
- Didier., T. (2010). L'expert et la décision en santé publique. . *Les Tribunes de la santé*, 27, 33-48.
- Dimitri Della Faille, Valérie La France-Moreau and Laurent Paradis-Charrette. (2016). Discours à propos du rôle de l'expertise dans les processus de prise de décision en développement international. *Politique et Sociétés*, 35(2-3), 215–237.
- Ericsson, K. A. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 114.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, NY: Free Press.
- Gauss, S. .. (1985). *Decision making. models and algorithm: a first course*. Éd. John Wiley and Sons,.
- Giovanna, M. (2020). *Confiance, technologie et santé publique en période de Covid-19*. . Regards.
- Halawany-Darson, R. (2010). *Le Traitement de l'information dans le processus de prise de décision du consommateur: le cas de la traçabilité des produits alimentaires*. . Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I; VETAGRO SUP - CAMPUS AGRON.
- KAHNEMAN D., T. A. (1979). Prospect Theory : An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, p. 263-291.
- Mitroff, I., & Anagnos, G. (2010). Leadership in Times of Crisis: Insights from an Interview with John D. Wren. *Organizational Dynamics*.
- Orianne, C. (2018). *Un processus de décisions complexe associant plusieurs acteurs aux connaissances complémentaires*. Avignon France.
- Pochic., S. (2004). Le manager et l'expert, des figures imposées ?. in Karvar A., Rouban L. (dir.). *Lescadres au travail, de nouvelles règles du jeu*,. *La Découverte*, pp.168-198, .

Sandrine, G. (1997). Qu'est-ce qu'un expert ? *Vacarme*, 3, 26-27. .

Schlenker B.R., H. B. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust,. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 3, 419-427.