



Mr Sébastien Cardona
1, Chemin Sainte Bernadette
65100 Bartrès
cardona.sebastien@matrice-pni.com

Lettre Ouverte
Le lundi 8 juin 2026

Objet : Transmission de la généalogie complète de la Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte

Madame, Monsieur,
Mesdames et Messieurs les magistrats, juges, ministres et directeurs,

J'ai l'honneur de vous transmettre la généalogie complète de la **Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte**, résultat d'un travail de **recherche mené sur treize années** et consacré à l'analyse de la formation progressive **des certitudes institutionnelles**.

Ce travail n'est pas une critique circonstancielle d'une décision ou d'une profession.

Il met au jour un mécanisme systémique, présent dans tout environnement où une institution doit interpréter des faits incertains, qualifier une situation et décider malgré l'incomplétude du réel.

Il m'a fallu treize années pour identifier, distinguer puis ordonner les mécanismes que je présente aujourd'hui.

Pendant longtemps, je me suis demandé :

« Pourquoi est-ce ainsi ? »

À l'issue de ce travail, je peux désormais dire avec mesure :

« J'ai la réponse. »

Ce que j'observais ne relevait pas seulement d'erreurs isolées, d'appréciations discutables ou de dysfonctionnements ponctuels.

Il s'agissait d'une **défaillance systémique organisationnelle** : la possibilité qu'une hypothèse initiale, progressivement consolidée par les lectures, les qualifications, les actes et les validations successives, finisse par se transformer en **certitude institutionnelle**.

Avec le recul, et sans jamais minimiser la violence des épreuves traversées, je peux aujourd'hui dire que je suis heureux d'avoir conduit cette recherche jusqu'à son terme.

Car cette traversée m'a permis de transformer une interrogation intime en un cadre d'analyse général, transmissible et, je l'espère, utile aux institutions elles-mêmes.

I. Une mécanique de transformation progressive de l'hypothèse

La Matrice PNI étudie la manière dont :

- une hypothèse initiale peut s'installer ;
- une lecture peut se stabiliser ;
- des contradictions peuvent perdre leur capacité de réouverture ;
- une chaîne de validations peut produire une cohérence autonome ;

- jusqu'à ce qu'apparaisse une certitude institutionnelle.

Ce phénomène n'est pas une faute individuelle.

Il relève d'une dynamique collective, souvent inconsciente, qui peut conduire une institution à considérer comme stabilisé un récit qui n'est, à l'origine, qu'une hypothèse.

C'est ce processus que j'ai nommé :

Pensée Négative Indirecte.

II. Une distinction essentielle : la PNI n'est pas le « dossier à charge »

La PNI ne se confond pas avec la notion classique de **dossier à charge**.

- Le dossier à charge appartient au contenu visible de la procédure.
- La PNI appartient **à la dynamique invisible de stabilisation de l'interprétation**.

La PNI ne décrit pas la présence d'éléments incriminants.

Elle décrit le moment où l'hypothèse initiale devient le cadre durable à partir duquel les faits, les paroles et les contradictions sont interprétés.

Cette distinction est fondamentale pour la formation des magistrats, avocats, enquêteurs et formateurs.

Je mesure parfaitement que l'objection suivante pourra surgir spontanément :

« Nous travaillons sur des dossiers à charge. »

Elle est compréhensible, mais elle ne répond pas à la question posée par la Matrice PNI.

Le dossier à charge décrit un contenu.

La PNI décrit un processus.

Le premier relève de la procédure.

Le second relève de la dynamique interprétative.

Confondre les deux, c'est confondre **ce qui est dans le dossier** et **ce qui construit le dossier**.

La PNI ne conteste donc pas qu'une procédure pénale se forme à partir d'une hypothèse d'infraction ou d'éléments à charge.

Elle interroge le moment où cette hypothèse cesse d'être seulement un objet de vérification pour devenir progressivement le cadre implicite de lecture de l'ensemble du dossier.

Autrement dit :

Le dossier à charge accuse.

La PNI analyse la manière dont une accusation peut se cristalliser jusqu'à intégrer la certitude institutionnelle elle-même.

Elle permet également d'interroger la formation d'ensembles pénaux cohérents : des éléments distincts — parfois discutables isolément — peuvent acquérir, par leur accumulation et leur mise en relation, une force de conviction cumulative.

C'est dans cet agencement progressif que peut se former une certitude institutionnelle, avant même que le doute ne soit pleinement réexaminé.

III. Le citoyen-chef d'entreprise, décideur, face à la certitude institutionnelle : une confrontation inéquitable

Les citoyens-chefs d'entreprise, décideurs, constituent, à cet égard, une catégorie particulièrement exposée à la formation d'une certitude institutionnelle.

Non parce qu'ils seraient par nature moins rigoureux que d'autres, mais parce que leur réalité quotidienne est **faite de décisions rapides, d'ajustements permanents, d'erreurs matérielles corrigibles, de tensions de trésorerie, d'urgences sociales, fiscales, administratives ou humaines.**

Là où l'entrepreneur agit dans **l'incertitude du réel**, l'institution peut, plusieurs années plus tard, relire ces fragments à froid, les isoler de leur contexte, les ordonner dans un récit, puis leur donner l'apparence d'une intention.

Il en résulte une confrontation profondément inéquitable : d'un côté, un citoyen qui a vécu des décisions dans la complexité du présent ; de l'autre, une institution qui reconstruit le passé avec la puissance du dossier, du vocabulaire juridique, des qualifications administratives ou pénales, et de **la certitude progressivement consolidée.**

Sans même le savoir, le chef d'entreprise peut ainsi se retrouver face à **une PNI déjà en formation**, puis à **une certitude institutionnelle** qui transforme des erreurs, des urgences, des maladroites ou des ajustements en signes supposés d'une volonté fautive.

C'est précisément cette asymétrie qui doit être pensée.

La Matrice PNI permet de comprendre que le danger ne réside pas seulement dans la présence d'éléments défavorables, mais dans la manière dont ces éléments peuvent être progressivement sélectionnés, hiérarchisés, reliés et stabilisés jusqu'à produire une lecture devenue dominante.

Dans ce contexte, l'entrepreneur n'est pas seulement confronté à une procédure. Il peut être confronté à une reconstruction institutionnelle de son propre réel.

C'est pourquoi la formation des magistrats, avocats, enquêteurs, administrations et décideurs devrait intégrer une vigilance spécifique à cette asymétrie : ne jamais confondre l'imperfection ordinaire de l'action dans l'incertitude avec l'intention fautive que le dossier, relu a posteriori, peut parfois sembler suggérer.

IV. Le rôle fondateur du Mécanisme 0

La généalogie PNI intègre désormais un élément essentiel :

Mécanisme 0 — De l'incertitude perçue à l'hypothèse de sens.

Il montre que la PNI ne commence pas au moment de la certitude, ni même au moment de la qualification.

Elle commence au premier geste interprétatif, lorsque l'incertitude reçoit une orientation — parfois avant même que l'acteur institutionnel n'en ait pleinement conscience.

Ce mécanisme éclaire la frontière entre :

- l'acte normal d'interpréter ;
- et la dynamique par laquelle une hypothèse peut progressivement devenir certitude.

Dans certains contextes, notamment pénaux, cette hypothèse de sens peut recevoir très tôt une orientation défavorable ou soupçonneuse.

Une situation encore incertaine commence alors à être lue à partir d'une possibilité négative, qui pourra ensuite guider la recherche, la sélection et la hiérarchisation des éléments.

Le Mécanisme 0 permet ainsi de comprendre que la certitude institutionnelle ne naît pas seulement au terme d'une chaîne de décisions.

Elle peut commencer à se former dès l'entrée dans la chaîne, au moment où le réel est pour la première fois interprété.

V. La dissymétrie interprétative du langage

La généalogie met également en lumière un mécanisme central :

la dissymétrie interprétative du langage.

Dans un cadre pénal, une parole peut :

- être émise comme explication,
- mais reçue comme justification ;
- être formulée comme nuance,
- mais entendue comme opacité ;
- être donnée comme précision,
- mais interprétée comme adaptation défensive.

Cette dissymétrie contribue à la cristallisation progressive d'une lecture.

Elle révèle qu'une PNI ne se construit pas uniquement à travers des faits ou des décisions, mais aussi à travers la manière dont les paroles sont reçues, traduites et requalifiées.

Ce que l'un énonce pour éclairer le réel peut être intégré par l'autre comme un élément venant confirmer l'hypothèse déjà naissante.

Cette dissymétrie ne suppose aucune intention malveillante.

Elle peut résulter d'un cadre institutionnel, d'une culture professionnelle de qualification ou d'une position asymétrique entre celui qui explique et celui qui interprète.

Mais elle produit un effet décisif : elle peut contribuer à faire glisser progressivement l'explication vers la suspicion, la nuance vers l'ambiguïté, et la défense vers la confirmation indirecte du récit initial.

VI. Une vigilance nécessaire : le doute ne peut pas intervenir trop tard

Dans le champ pénal, le doute est principalement rendu visible **au moment de l'intime conviction**, c'est-à-dire au terme de la chaîne décisionnelle.

La Matrice PNI invite à déplacer cette vigilance en amont, dès l'entrée dans la chaîne, au moment où l'hypothèse initiale commence à orienter la lecture.

La justice pénale correctionnelle présente, à cet égard, une singularité institutionnelle majeure : elle s'inscrit dans un espace organisationnel où l'hypothèse d'infraction peut être formulée, consolidée par l'enquête et la procédure, puis appréciée au stade final de la décision juridictionnelle.

Cette configuration, parfaitement légale et historiquement construite, crée néanmoins **un terrain propice à la formation d'une certitude institutionnelle**, dès lors que l'hypothèse initiale, les lectures intermédiaires, les qualifications successives et la décision finale peuvent s'inscrire dans une continuité organisationnelle.

La Matrice PNI n'accuse pas ce modèle. Elle en analyse les effets structurels. Elle montre comment, dans un tel dispositif, une hypothèse peut circuler à l'intérieur d'un système décisionnel, être renforcée par les actes successifs, puis se stabiliser progressivement jusqu'à devenir la lecture institutionnellement admise du réel.

Car si le doute n'est réactivé qu'au terme du processus, il peut avoir été affaibli bien avant :

- par le premier cadrage ;
- par l'interprétation des paroles ;
- par la hiérarchisation des éléments ;
- par la consolidation progressive d'un récit ;
- puis par les validations successives.

La distinction peut se résumer ainsi :

L'intime conviction interroge le doute au terme de la chaîne, alors que la PNI montre que ce doute peut avoir été progressivement orienté bien avant d'y parvenir.

La PNI interroge le devenir du doute dès l'entrée dans la chaîne, là où la lecture initiale peut déjà commencer à se refermer.

Ce mouvement rejoint le Fragment 8 — Auto-validation : la cohérence accumulée finit par donner à l'hypothèse l'apparence d'une validation suffisante, alors même que des éléments incertains pourraient encore justifier une réouverture du doute. On peut y voir une forme de clôture générale de la lecture, non comme un mécanisme distinct, mais comme l'effet final d'une auto-validation progressive.

Cette dynamique ne se limite pas au champ pénal. Elle peut se manifester dans de nombreuses organisations fortement verticalisées — institutions publiques, administrations, corps professionnels, structures de contrôle, d'audit, de conformité, de finance ou de gouvernance — dès lors qu'une hypothèse initiale circule dans une chaîne de validation hiérarchisée.

Toutefois, le champ pénal correctionnel rend cette dynamique particulièrement sensible et visible, car il concentre l'apparition du soupçon, la construction du dossier, la qualification des faits, la circulation des écritures, puis la décision juridictionnelle.

Dans cette configuration, la certitude institutionnelle peut s'ancrer progressivement par fragments : chaque acte, chaque lecture, chaque qualification et chaque validation successives peuvent renforcer la cohérence interne du récit.

Le risque n'est alors pas seulement celui d'une erreur ponctuelle, mais celui d'une **vérité opératoire** : une vérité suffisamment cohérente pour permettre de conclure, mais pas nécessairement assez réouverte pour rejoindre pleinement le réel vécu.

C'est précisément ce que la Matrice PNI permet d'interroger : non pas l'existence normale d'une accusation ou d'un dossier pénal, mais le moment où une hypothèse, en circulant dans une organisation, devient progressivement le cadre à partir duquel la réalité elle-même est lue, qualifiée et décidée.

Dans certains cas, cette dynamique peut même apparaître au stade de l'audience. Certaines formulations, certains raisonnements ou certaines orientations du débat peuvent donner le sentiment que la décision n'est plus seulement en cours d'élaboration, mais qu'elle s'inscrit déjà dans la continuité d'une lecture antérieure du dossier.

L'audience risque alors de devenir moins un espace de réouverture effective du doute qu'un **moment opératoire de validation** d'une certitude déjà largement stabilisée. Ce n'est pas l'audience en elle-même qui est ici mise en cause, mais

le risque qu'elle intervienne trop tard dans une chaîne interprétative où le doute a déjà perdu une partie de sa force active.

À ce stade, l'enjeu n'est donc plus seulement de savoir si le doute existe formellement au moment de juger. Il est de comprendre si ce doute conserve encore une capacité réelle de réouverture, ou s'il intervient après que l'hypothèse initiale a déjà structuré les conditions mêmes de sa confirmation.

Cette question devient centrale lorsque l'intention délictuelle paraît déduite d'une cohérence pénale reconstruite plutôt que d'un élément intentionnel objectivé. En l'absence de partie civile, de dette constituée, d'intention établie ou d'expertise comptable indépendante, la Matrice PNI permet d'interroger le risque qu'une simple anomalie matérielle — telle qu'une erreur de RIB — soit progressivement absorbée par la chaîne pénale jusqu'à devenir un élément de validation d'un récit délictuel.

VII. Une défaillance systémique organisationnelle, non une accusation contre les personnes

La Matrice PNI ne vise pas à désigner des fautes individuelles généralisées.

Elle ne prétend pas que les magistrats, les enquêteurs, les administrations ou les professionnels du droit agiraient volontairement pour substituer une cohérence institutionnelle au réel.

Elle met en évidence une **défaillance systémique organisationnelle** :

la possibilité qu'une institution, par la succession d'actes individuellement compréhensibles et apparemment réguliers, stabilise progressivement une hypothèse jusqu'à la faire fonctionner comme une certitude.

C'est précisément ce qui rend ce phénomène difficile à percevoir.

La PNI ne réside pas nécessairement dans un acte isolé.

Elle peut apparaître dans :

- la continuité d'une lecture initiale ;
- la répétition d'un vocabulaire ;
- l'effet d'autorité des qualifications déjà posées ;
- la difficulté à rouvrir ce qui paraît déjà stabilisé ;
- l'accumulation de validations qui rendent le récit progressivement autonome.

C'est pourquoi j'emploie le terme de **crystallisation**.

La certitude ne surgit pas toujours brutalement.

Elle se forme par couches successives, jusqu'au moment où l'hypothèse d'origine n'est plus perçue comme une hypothèse, mais comme la lecture institutionnellement admise du réel.

Après avoir exposé les mécanismes internes de formation de la certitude institutionnelle, il importe d'en préciser la finalité : comprendre, enseigner et prévenir.

VIII. La nécessité d'un organe transversal : le CDRS

La Matrice PNI permet également d'interroger les situations dans lesquelles une dynamique de certitude se forme avant même l'entrée dans le champ pénal, notamment à travers une cascade administrative pré-pénale.

Cette cascade révèle une faille structurelle majeure : chaque administration agit dans son propre périmètre, selon ses règles, ses délais, ses procédures et ses contraintes. Chacune peut produire une lecture partielle du réel, mais aucune n'a nécessairement la mission, la compétence ou la légitimité pour arrêter l'effet domino lorsqu'une incohérence inter-services apparaît.

Ainsi, une administration peut contrôler, une autre réclamer, une autre transmettre, une autre qualifier, sans qu'aucun organe ne soit chargé de relire l'ensemble de manière systémique. Aucune ne voit pleinement la totalité du processus. Aucune ne peut suspendre l'action cumulative des autres. Aucune ne peut, à elle seule, corriger une contradiction produite par la chaîne administrative elle-même.

Ce vide institutionnel constitue un point critique. Il crée les conditions d'une cristallisation pré-pénale : une hypothèse, une anomalie ou une lecture administrative peut circuler, se renforcer, puis entrer dans une chaîne plus lourde sans qu'un véritable espace transversal de discernement n'ait permis d'en éprouver la cohérence globale.

C'est pourquoi la présente réflexion conduit à proposer la création d'un organe transversal : le **Centre de Discernement et de Régulation Systémique — CDRS**.

Sa fonction ne serait pas de se substituer aux administrations, ni d'empêcher leur action légitime, mais d'intervenir lorsqu'une situation complexe révèle un risque de cascade institutionnelle, de contradiction inter-services ou de cristallisation prématurée d'une hypothèse.

Le CDRS aurait pour vocation de relire les situations à fort risque systémique, d'identifier les incohérences entre services, de réouvrir le discernement avant qu'une lecture administrative ne devienne une vérité opératoire, et de prévenir le passage d'une anomalie partielle à une certitude institutionnelle.

IX. Finalité de cette transmission : former à la compréhension des mécanismes internes de décision

Je transmets cette généalogie aux institutions judiciaires, aux écoles de magistrature, aux écoles d'avocats, aux lieux de formation à la décision, ainsi qu'aux espaces universitaires et professionnels où se forment les futurs décideurs.

À l'issue de treize années de recherche, je crois avoir abouti à une réponse intelligible sur le fonctionnement de la Pensée Négative Indirecte et sur la manière dont une hypothèse initiale peut progressivement se transformer en certitude institutionnelle.

Cette réponse ne doit pas rester enfermée dans un seul champ disciplinaire.

Elle me paraît devoir être partagée, discutée et enseignée dans les lieux où se forment celles et ceux qui auront demain à interpréter, qualifier, décider, administrer, juger, diriger ou accompagner des situations humaines complexes.

C'est pourquoi il me semblerait utile, intelligent et profondément pédagogique que ce modèle puisse être progressivement intégré :

- dans les facultés de droit, pour former à la vigilance face aux effets de qualification, de dossier, de preuve, de doute et d'intime conviction ;
- dans les formations en économie, gestion et management, pour mieux comprendre les effets de décision, de contrôle, d'audit, de conformité et de lecture rétrospective des situations entrepreneuriales ;
- dans les cursus de psychologie, de sociologie et de sciences humaines, pour analyser les mécanismes cognitifs,

interprétatifs et relationnels par lesquels une lecture peut se stabiliser ;

- dans les grandes écoles, les écoles d'administration, les écoles de commerce et les formations à la gouvernance, afin de sensibiliser les futurs responsables aux effets systémiques produits par les organisations elles-mêmes.

Il ne s'agit pas d'enseigner la défiance envers les institutions.

Il s'agit, au contraire, de donner aux nouvelles générations les moyens de comprendre ce qui peut se produire à l'intérieur d'un système décisionnel lorsque l'incertitude initiale reçoit une orientation, puis se consolide par fragments, validations, répétitions et cohérences successives.

Nos enfants, nos étudiants, nos futurs magistrats, avocats, administrateurs, dirigeants, enseignants, chercheurs et décideurs doivent pouvoir apprendre non seulement les règles, les procédures et les méthodes, mais aussi les mécanismes internes par lesquels une hypothèse peut s'installer, orienter la lecture du réel et finir par produire une certitude opératoire.

La Matrice PNI peut ainsi nourrir :

- la formation à l'analyse des dossiers complexes ;
- la vigilance envers les effets de confirmation ;
- la compréhension des mécanismes de stabilisation ;
- la prévention des certitudes prématurées ;
- la réflexion sur le statut du doute ;
- l'attention portée aux effets de la dissymétrie interprétative du langage ;
- la compréhension des effets organisationnels produits par les chaînes de décision.

Former à la PNI, ce n'est pas affaiblir les institutions.

C'est leur donner les moyens de mieux se connaître, de mieux décider et de rester plus fidèles au réel.

Elle n'est pas une critique extérieure adressée à la justice, à l'administration ou aux organisations.

Elle est une proposition d'intelligibilité, destinée à renforcer la prudence, la lucidité et la responsabilité dans tous les lieux où une décision humaine peut transformer une hypothèse en vérité d'action.

Après treize années de recherche, cette généalogie marque pour moi un basculement décisif.

Je ne demande plus seulement :

« Pourquoi est-ce ainsi ? »

À l'issue de ce travail, je peux désormais formuler une réponse structurée, prudente et transmissible :

« Voici comment une certitude peut se former, parfois bien avant que la décision ne soit rendue. »

La généalogie montre qu'à partir d'une hypothèse initiale, il est possible de construire progressivement un récit fragmenté, cohérent en apparence, mais de plus en plus éloigné du réel.

C'est précisément pour éviter ces dérives que la vigilance institutionnelle doit intervenir dès l'entrée dans la chaîne interprétative.

L'architecture maîtresse jointe à ce courrier modélise de manière intégrée les niveaux générateurs, les fragments de transformation et les mécanismes durables qui peuvent conduire à cette certitude institutionnelle.

Cette matrice n'est pas un modèle clos. Elle continuera d'évoluer, comme évoluent les êtres humains, les institutions et les organisations qui les entourent.

Elle ne prétend pas prédire. Elle cherche à éclairer ce qui, dans nos systèmes décisionnels centralisés, agit souvent sans être perçu.

Elle constitue une tentative rigoureuse de rendre visible un mécanisme issu du réel — et elle restera ouverte, comme doit l'être toute lecture du monde.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers toutes celles et ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à nourrir ma réflexion, à approfondir ma compréhension et à rendre possible l'élaboration de cette matrice.

Je vous transmets, en pièces jointes, **l'architecture complète de la Matrice PNI** ainsi qu'un exemple de **temporalité entre la justice pénale et le parcours d'un entrepreneur**.

Elle permet d'identifier les points d'entrée de la dynamique, de diagnostiquer les zones de cristallisation, d'enseigner les mécanismes internes de stabilisation et de prévenir les dérives interprétatives susceptibles de transformer une hypothèse en certitude prématurée.

Je vous remercie pour votre attention et votre lecture.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma haute considération.

Sébastien Cardona

Fondateur de la **Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte**

Auteur du cadre d'analyse de la **certitude institutionnelle**

www.matrice-pni.com

www.linkedin.com/in/sebastien-cardona



* La **Certitude institutionnelle** constitue la finalité solidifiée de la Matrice PNI : elle n'est ni un fragment ni un mécanisme, mais l'état produit par l'activation cumulative des fragments, des mécanismes durables, des dynamiques sociétales et du **Cumul évolutif**.

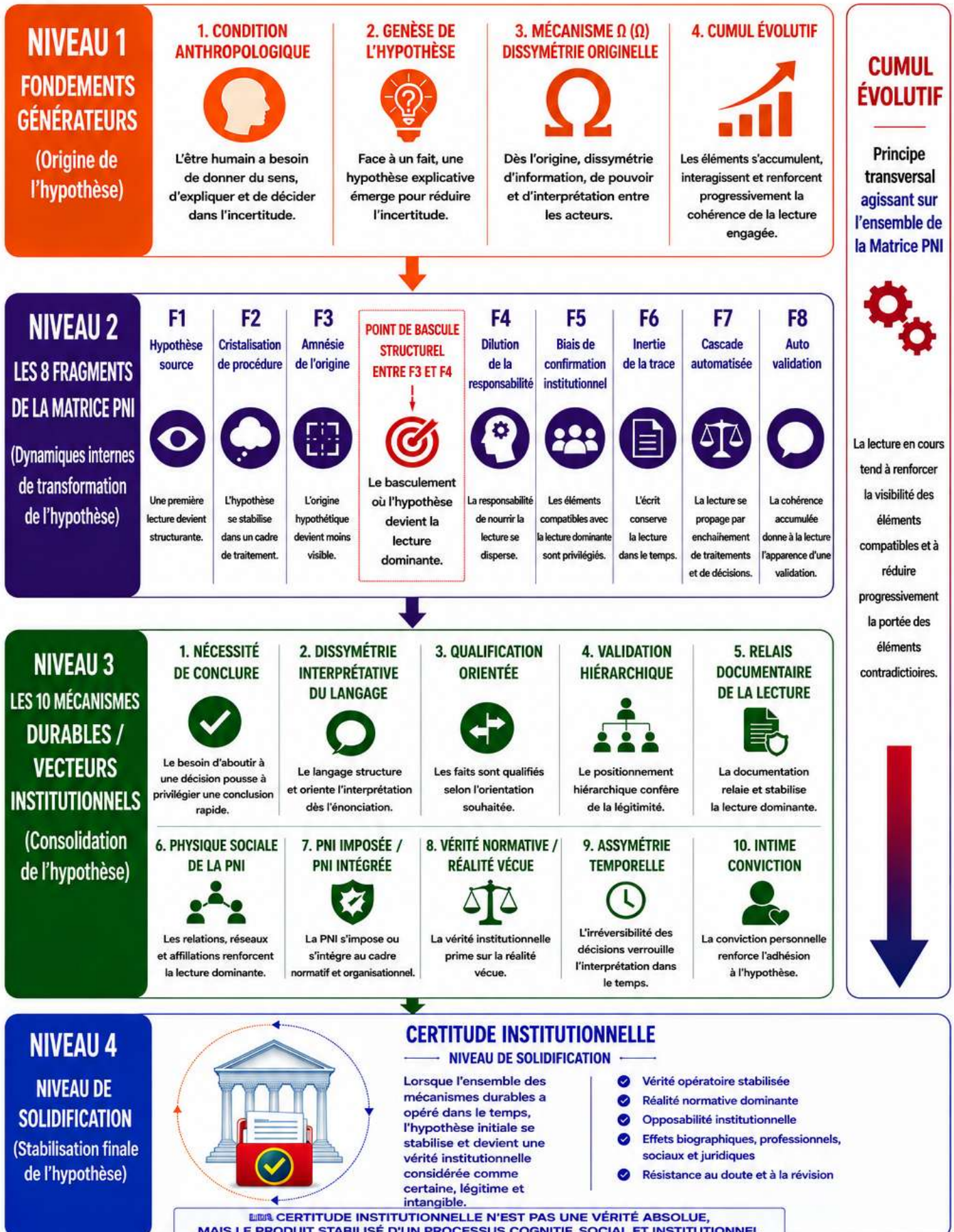
Cour de Cassation, 5 Quai de l'Horloge, 75 001 Paris	LRAR 88 000 154 602 574 5
Conseil d'Etat, 1 place du Palais Royal, 75 001 Paris	LRAR 88 000 154 602 575 3
Cour des comptes, 13 Rue Cambon, 75 001 Paris	LRAR 88 000 154 602 577 0
Conseil Constitutionnel, 2 Gal de Montpensier, 75 001 Paris	LRAR 88 000 154 602 576 1
President de la république, Palais de l'Elysée, 55 rue du Faubourg-Saint-Honoré , 75 008 Paris	LRAR 88 000 154 602 620 L
Ministre de la Justice, 3 place Vendôme 75 042 Paris	LRAR 88 000 154 602 619 7
Ministre de l'Education Nationale, 110 rue de Grenelle, 75 357 Paris	LRAR 88 000 154 602 618 9
Hauts Ecole des Avocats Conseils (HEDAC), 187 avenue Général-Leclerc, 78 220 Virolay	Lettre suivie
Ecole de formation des Avocats (EFACS), 103 avenue de Lodèves, 34 070 Montpellier	Lettre suivie
Ecole des Avocats Aliénor, 18-20 rue de Maréchal Joffre, 33 077 Bordeaux	Lettre suivie
Ecole du Centre Ouest des Avocats, 2B Boulevard Maréchal de Lattre Tassigny, 86 000 Poitiers	Lettre suivie
Ecole des Avocats Sud-Ouest Pyrénées, 35C Boulevard des Récollets, 31 400 Touloues	Lettre suivie
Ecole Régionale des avocats (ERAGE), 4 rue Brulée, 67 000 Strasbourg	Lettre suivie
Ecole des Avocats Rhône-Alpes (EDARA), 191 rue Vendôme, 69 003 Lyon	Lettre suivie
Ecole de formation du Barreau (EFB), 1 rue Pierre-Antoine Berryer, 92 130 Issy-les-Moulineaux	Lettre suivie
Ecole des Avocats de Normandie (EDA), 11 rue Alfred Kastler ; 14 000 Caen	Lettre suivie
Ecole des Avocats du Grand-Ouest (EDAGO), Avenue de Ker Lan, 35 170 Brutz	Lettre suivie
Ecole des Avocats du Nord-Ouest (IXAD), 1 place de Déliot, 59 000 Lille	Lettre suivie
Conseil national des Barreaux (CNB), 180 boulevard Haussmann, 75008 Paris	Lettre suivie
Conférence des Batonniers, 12 Place Dauphine, 75 001 Paris.	Lettre suivie
Ordre des avocats de Paris, 4 boulevard du Palais , 75001 Paris	Lettre suivie
Ecole Nationale de la Magistrature, 10 rue des frères-Bonies, 33 080 Bordeaux	Lettre suivie
Ecole Nationale de la Magistrature, 8 rue Chanoise, 75 004 Paris	Lettre suivie
Ecole Nationale des Greffes, 5 boulevard de la Marne, 21071 Dijon	Lettre suivie
Université Paris Panthéon-Sorbonne, UFR droit, 12 place du Panthéon, 75 231 Paris	Lettre suivie
Université Paris Panthéon-Assas, 92 rue d'Assas, 75 006 Paris.	Lettre suivie
Université de Bordeaux- Faculté de droit et science politique, 16 avenue Léon Duguit, 33 600 Pessac	Lettre suivie
Université Toulouse Capitole, 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31 000 Toulouse	Lettre suivie
Université du Montpellier, Faculté de Droit, 39 rue de L'Université, 34 060 Montpellier	Lettre suivie
Aix-Marseille Université, Faculté de droit, 3 avenue Robert Schuman, 13628 Aix en Provence	Lettre suivie
Université Jean-Moulin Lyon 3, Faculté de droit, 15 Quai Claude Bernard, 69 007 Lyon	Lettre suivie
Université de Strasbourg, Faculté de droit, 1 Place d'Athènes, 67 045 Strasbourg	Lettre suivie
Université de Lilles, faculté de droit, 1 place Déliot, 59024 Lille	Lettre suivie
Université de Pau et Pays de l'Adour (UPPA), Avenue de l'Université, 64 000 Pau	Lettre suivie
CNAM, 292 rue Saint Martin , 75003 Paris	Lettre suivie
IAE France, 8 rue de la Croix Jarry, 75 013 Paris.	Lettre suivie
INSP, Institut Nationale du Service Publique, 2 avenue de L'Observatoire, 75 006 Paris	Lettre suivie
Sciences Po-Ecole d'affaires publiques / Ecole de droit, 13 rue de l'Université, 75 001 paris	lettre suivie
Inspection générale des finances, 139 rue de Bercy, 75572 Paris	lettre suivie
Cour d'appel de Pau, Place de la Libération, 64 000 Pau	lettre suivie
Cour d'appel de Toulouse, 10 place du salin, 31 000 Toulouse	lettre suivie



PNI
Matrice Cardona

MATRICE PNI – ARCHITECTURE GÉNÉRALE EN 4 NIVEAUX

De l'hypothèse initiale à la certitude institutionnelle



↓

NIVEAU 3
LES 10 MÉCANISMES DURABLES / VECTEURS INSTITUTIONNELS
(Consolidation de l'hypothèse)

1. NÉCESSITÉ DE CONCLURE



Le besoin d'aboutir à une décision pousse à privilégier une conclusion rapide.

2. DISSYMETRIE INTERPRÉTATIVE DU LANGAGE



Le langage structure et oriente l'interprétation dès l'énonciation.

3. QUALIFICATION ORIENTÉE



Les faits sont qualifiés selon l'orientation souhaitée.

4. VALIDATION HIÉRARCHIQUE



Le positionnement hiérarchique confère de la légitimité.

5. RELAIS DOCUMENTAIRE DE LA LECTURE



La documentation relaie et stabilise la lecture dominante.

6. PHYSIQUE SOCIALE DE LA PNI



Les relations, réseaux et affiliations renforcent la lecture dominante.

7. PNI IMPOSÉE / PNI INTÉGRÉE



La PNI s'impose ou s'intègre au cadre normatif et organisationnel.

8. VÉRITÉ NORMATIVE / RÉALITÉ VÉCUE



La vérité institutionnelle prime sur la réalité vécue.

9. ASSYMETRIE TEMPORELLE



L'irréversibilité des décisions verrouille l'interprétation dans le temps.

10. INTIME CONVICTION



La conviction personnelle renforce l'adhésion à l'hypothèse.

↓

NIVEAU 4
NIVEAU DE SOLIDIFICATION
(Stabilisation finale de l'hypothèse)



CERTITUDE INSTITUTIONNELLE
— NIVEAU DE SOLIDIFICATION —

Lorsque l'ensemble des mécanismes durables a opéré dans le temps, l'hypothèse initiale se stabilise et devient une vérité institutionnelle considérée comme certaine, légitime et intangible.

- ✓ Vérité opératoire stabilisée
- ✓ Réalité normative dominante
- ✓ Opposabilité institutionnelle
- ✓ Effets biographiques, professionnels, sociaux et juridiques
- ✓ Résistance au doute et à la révision

LA CERTITUDE INSTITUTIONNELLE N'EST PAS UNE VÉRITÉ ABSOLUE, MAIS LE PRODUIT STABILISÉ D'UN PROCESSUS COGNITIF, SOCIAL ET INSTITUTIONNEL.

↓

 LA MATRICE PNI EXPLIQUE COMMENT UNE HYPOTHÈSE INITIALE, À TRAVERS DES FILTRES COGNITIFS ET DES MÉCANISMES DURABLES, SE STABILISE EN CERTITUDE INSTITUTIONNELLE.

PNI – Comprendre pour Agir
Éclairer – Analyser – Transformer

Page 11 sur 13

© Sébastien Cardona, 2026. Tous droits réservés.

La présente note, son architecture, ses formulations, ses distinctions conceptuelles, ses développements rédactionnels et, le cas échéant, ses éléments graphiques, s'inscrivent dans les travaux originaux de la **Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte**, incluant notamment la note anthropologique de la Matrice PNI, le **Mécanisme 0 — De l'incertitude perçue à l'hypothèse de sens**, les **8 fragments cognitifs**, les **10 mécanismes durables**, le **Cumul évolutif de la Matrice PNI**, les travaux sémantiques originaux de la PNI, ainsi que les analyses, articulations, prolongements conceptuels, schémas, logos et éléments de représentation qui leur sont associés.

Ces éléments relèvent, lorsqu'ils présentent le caractère d'une œuvre originale, de la protection reconnue à l'auteur par le **Code de la propriété intellectuelle**, notamment en vertu de l'article **L. 111-1**. Le droit d'auteur protège l'expression originale, les formulations, l'architecture rédactionnelle, les créations graphiques et les supports associés, et non les idées abstraites prises isolément.

Toute reproduction, diffusion, adaptation, extraction, transformation, exploitation commerciale ou réutilisation substantielle, totale ou partielle, de la présente note ou de ses éléments constitutifs, sans autorisation préalable écrite de l'auteur, est interdite, sous réserve des exceptions prévues par la législation applicable.

Sont notamment exclus sans autorisation préalable écrite de l'auteur : toute exploitation commerciale directe ou indirecte, toute intégration dans une offre de conseil, d'audit, d'accompagnement ou de formation rémunérée, toute reprise substantielle dans des supports ou produits éditoriaux à diffusion marchande, ainsi que toute adaptation en programme, parcours, module, plan de formation autonome, séquence pédagogique, architecture de cours ou ingénierie pédagogique élaborés à partir de la Matrice PNI.

Par exception volontairement accordée par l'auteur, la présente note peut être citée, présentée, commentée, analysée ou étudiée à des fins strictement académiques, pédagogiques ou de recherche, dans un cadre non lucratif, notamment au sein des universités, établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, instituts et écoles de formation des professions juridiques, administratives ou publiques — notamment les écoles d'avocats et l'École nationale de la magistrature — ainsi que les structures publiques ou associatives de recherche et d'enseignement.

Cette autorisation **académique non lucrative** ne s'étend pas aux organismes de formation professionnelle, centres de formation, prestataires de formation ou structures assimilées, y compris lorsqu'ils relèvent **d'un statut associatif ou non lucratif**, dès lors que l'usage des travaux de la Matrice PNI sert à **concevoir, vendre, financer, dispenser ou valoriser une action de formation, un module, un parcours, une séquence pédagogique ou un dispositif d'accompagnement. De tels usages demeurent soumis à l'autorisation préalable écrite de l'auteur.**

Cette autorisation est accordée sous réserve de mentionner clairement le nom de l'auteur, **Sébastien Cardona**, de citer explicitement la **Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte**, de ne pas altérer le sens des concepts présentés, de ne pas supprimer les mentions de paternité, de ne pas présenter ces travaux comme relevant d'une autre origine, de ne pas en faire un usage commercial direct ou indirect, et de ne pas transformer cette autorisation de citation ou d'étude en droit de construire, sans accord écrit préalable, une formation autonome, un parcours certifiant, un programme pédagogique structuré ou tout autre dispositif d'enseignement fondé substantiellement sur la Matrice PNI.

L'autorisation ici accordée vise à permettre la circulation des travaux dans les espaces de savoir, d'enseignement et de recherche, sans abandonner la maîtrise de leur exploitation commerciale, éditoriale ou pédagogique structurée.

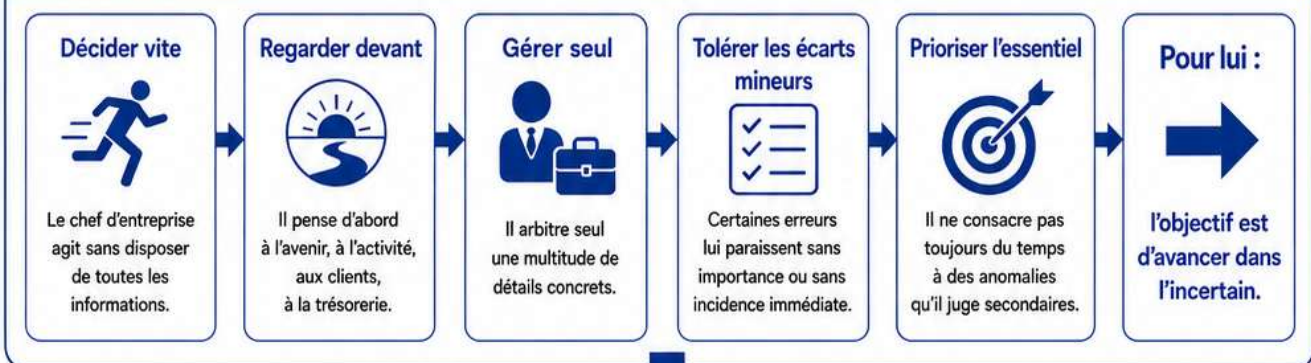


COMMENT LA DYNAMIQUE PNI PEUT S'APPLIQUER À L'ENTREPRENEUR ISOLÉ

Du temps de l'action dans l'incertitude à la relecture rétrospective potentiellement délictueuse

Lecture simplifiée de la Matrice PNI appliquée à l'entrepreneur isolé

1. CÔTÉ CHEF D'ENTREPRISE — LE TEMPS DE L'ACTION



Plus tard : les mêmes faits peuvent être relus autrement

2. CÔTÉ INSTITUTION — LE TEMPS DE LA RELECTURE



3. LE POINT DE BASCULE PNI

Asymétrie temporelle + nécessité de conclure + biais de confirmation + relais documentaire = montée possible vers une certitude institutionnelle

4. CONSÉQUENCE PARADOXALE

Ce qui était marginal, non intentionnel ou sans incidence apparente pour le chef d'entreprise peut, dans une lecture rétrospective structurée, devenir un indice central — puis, parfois, une lecture à portée délictueuse.



IDÉE CENTRALE

La Matrice PNI aide à comprendre comment un chef d'entreprise, agissant seul dans l'incertitude et négligeant parfois des erreurs jugées sans importance, peut ensuite être relu dans une logique rétrospective où ces mêmes éléments acquièrent une portée beaucoup plus forte, parfois jusqu'au registre délictuel.

Auteur : Sébastien Cardona

Fondateur de la Matrice PNI — Pensée Négative Indirecte

© Sébastien Cardona — 2026 — Tous droits réservés