



LE TAGÈTE

Hors série n° 15, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

HÉRISSON ET RENARD

Philip E. Tetlock¹ reprend l'idée du 'renard' (celui qui sait plusieurs 'petites choses') et du 'hérisson' (celui qui sait une 'grosse chose') de Isaiah Berlin². Daniel Kahneman³ utilise la métaphore, pour illustrer le Système 1 et le Système 2 de Keith Stanovich et Richard West (hors série no 13, 2015). Le Système 1 est crédule et croit tout ce qu'il voit, comme le hérisson. Le Système 2 prend charge de la situation et doute avant d'adhérer à ce qu'on lui présente, comme le renard.

Le hérisson n'a de prise sur la dimension du monde qu'étroite. Ce qui est nouveau pour lui, lui apparaît acceptable. Il manque de sens critique, face aux événements, aux circonstances et aux acteurs. Le renard voit large, et explore son entourage en permanence. Ce qui est nouveau pour lui, lui apparaît suspect d'abord premier. Il doute, face aux choses, aux idées et aux personnes.

Nos organisations sont comme nos deux compères, soit de type hérisson soit de type renard. Les unes procèdent en Système 1, et se révèlent de véritables machines à conclusion. Dès que le décor change, elles s'incorporent au mouvement, et adhèrent aux préceptes qu'il véhicule. Le jugement leur pèse plus que l'agrément ne leur plaît. Elles sont promptes à donner dans l'action, même si les enjeux leur sont encore inconnus. La conviction d'être partie prenante d'un nouveau mode d'être conforte leur idéal de conformité à l'environnement, peu importe sa consistance. Les autres fonctionnent en Système 2, et se présentent en véritables appareils d'analyse critique. Les choses neuves les intéressent, mais elles n'y souscrivent qu'après en avoir décortiqué les tenants et aboutissants possibles. La compréhension de ce qui sollicite leur attention leur importe plus que l'effort que cela exige d'elles. Elles sont disposées à l'engagement, sur la foi d'une adhésion réfléchie, parce que fondée sur une compréhension des mérites et une évaluation des risques associés aux situations. Elles ne répondent pas aux simples invitations à l'embrigadement automatique des positions. Elles supputent, et décident.

Nos dirigeants d'organisation sont aussi de type 1 ou de type 2. Les hérissons creusent tout sujet en profondeur, oubliant que l'arbre (de leur illusion) risque de masquer la forêt (de leur réalité), dont ils ne peuvent s'extraire et dont ils dépendent. Les renards posent des questions dans une perspective de vécu, sachant que le savoir (de leur expérience) peut les instruire sur les potentialités (de leur environnement), dont ils veulent tirer le maximum d'effets.

Nos organisations et nos dirigeants ne sont pas tout l'un ou tout l'autre de ces modèles de comportement. Mais ils sont enclins à adopter un style ou l'autre de gestion, et, partant, à agir dans le feu du moment ou dans l'intelligence des situations qui se présentent. L'excès en toute chose est nocif. L'ignorer, n'est pas que preuve d'asthénie professionnelle, mais également d'adynamie organisationnelle. L'imputabilité est affaire de responsabilité, non d'inconscience.

¹ Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know? by Philip E. Tetlock (Aug 20, 2006), p. 2.

² The Proper Study of Mankind: An Anthology of Essays by Isaiah Berlin, Henry Hardy, Roger Hausheer and Noel Annan (Aug 2, 2000), p. 436-498.

³ Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman (Apr 2, 2013), p. 81.