



LE TAGÈTE

Hors série n° 16, 2015

Marcel JB Tardif

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

L'EFFET DE HALO

Philip Rosenzweig¹ a traité abondamment de l'effet de halo. C'est le fait d'appliquer tout de go à des personnes, des organisations ou des situations des attributs empruntés à d'autres, et qui nous amènent à penser qu'on les connaît parfaitement bien alors que tel n'est pas le cas. On transfère à l'un ce que l'on emprunte à l'autre, sans égard aux différences qui pourraient les caractériser. Kahneman² réfère à l'effet de halo, pour illustrer un cas de confusion par l'abondance des répétitions 'apparentes' (patterns d'occurrence).

Dans un hôpital naissent des bébés de sexe opposé à des fréquences différentes. La séquence d'arrivée des filles est totalement indépendante de celle d'arrivée des garçons, et les écarts d'heure de naissance entre les enfants sont complètement aléatoires.

Posons les séquences de naissance: 1) GGGFFF; 2) FFFFF; 3) GFGGFG. Le meneur de jeu (l'expérimentateur, l'enquêteur ou l'observateur), demande alors aux participants s'ils pensent que ces séries sont à fréquence statistique semblable. Non, répondent d'emblée les participants. Les occurrences sont indépendantes, parce que les naissances (événements) ne sont aucunement liés les unes aux autres. Lorsque l'examineur demande aux participants quelle série semble la plus probante, tous répondront cependant que c'est la toute dernière.

Nous sommes comme ces participants au 'jeu des naissances', pour ainsi l'appeler. Nous nous méfions des régularités, parce que nous imaginons quelles sont issues de manipulations intentionnelles. Nous n'espérons pas trouver de régularités à travers des processus tout à fait aléatoires. Et, en principe, pour nous, la vie des organisations est empreinte d'imprévu.

William Feller³ a démontré, que les humains voient des patterns là où il n'en existe pas. La répétition **GF-G-GF**-(G) fera sans doute prédire aux enquêtés du moment, que la prochaine séquence d'enfants sera (G)F. Or, rien ne laisse prévoir, qu'il puisse en être ainsi, comme rien n'implique que cela soit absolument impossible. Le hasard est ce qu'il est, imprévisible. Mais, les acteurs dans l'organisation se fondent souvent sur des mirages d'occurrence d'événements, pour fonder leurs décisions d'action. Ils imputent aux choses des qualités qui n'existent pas. C'est l'effet de halo, dont parle Rosenzweig. Reporter, dans le temps et dans l'espace, les attributs d'un sujet sur un autre sujet, sans avoir pris soin de s'interroger sur les spécificités de l'un et de l'autre, c'est créer soi-même sa propre manipulation. En somme, c'est la gestion par importation, plutôt que la gestion par transposition. Pourtant, chacun convient, qu'il faut toujours adapter aux sujets les éléments des modèles dont on se sert pour les mieux faire fonctionner. En d'autres termes, l'emprunt des meilleures pratiques de gestion, le fâcheux benchmarking, n'est rien d'autre qu'un effet de halo dans l'organisation d'arrivée. C'est penser changer (améliorer) les choses par répétition interposée. C'est reproduire un pattern pour instituer le changement. O le changement c'est la diversité... pas la copie !

¹ The Halo Effect: ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers by Phil Rosenzweig (Feb 6, 2007).

² Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman (Apr 2, 2013), p. 115.

³ An Introduction to Probability Theory and Its Applications, Vol. 1, 3rd Edition by William Feller (1968).