



# LE TAGÈTE

Hors série n° 18, 2015

Marcel JB Tardif

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

## LE PASSÉ ET L'AVENIR

Le cerveau de l'homme ne traite pas des 'non-événements'. Il fonde ses croyances sur l'information disponible, donc les faits connus de lui, et trame une histoire autour d'eux. Et il est plus facile de retenir une histoire lorsqu'elle est simple en soi. Les hommes ont une propension sans limite à ignorer... leur ignorance. Lorsqu'ils croient en leurs illusions, faute d'avoir exploré plus avant leur environnement pour transcender leur confinement intellectuel, ils se confortent en déduisant du passé que le futur en découlera semblablement. Or, les hommes présentent une inhabilité profonde à reconstruire l'état de leur savoir passé. Dès lors qu'ils ont adopté une vision autre des choses, ils oublient rapidement ce qu'ils croyaient jusqu'à ce qu'ils changent d'idée.

Lorsque des événements se produisent, les gens exagèrent la probabilité d'occurrence qu'ils leur avaient assignée antérieurement. Si l'événement prédit par eux n'advient pas, ils tendent à se remémorer combien juste ils avaient vu en prédisant qu'il n'arriverait pas. Ils ont tendance à revivre l'histoire des événements, et à ajuster leur considération, en fonction de ce qui s'est effectivement produit plutôt que de ce qu'ils escomptaient qu'il se produisit. Leur savoir cognitif s'en trouve renforcé, puisqu'ils ont le bonheur d'avoir toujours vu juste, même lorsqu'ils ont prévu faux.

Les pdg d'entreprise, pour mieux influencer sur le cours de leur titre à la cote, annoncent régulièrement des projections de rendement sur l'activité. Mais leur capacité à voir juste n'est pas à mesurer avec l'enthousiasme de la presse d'affaires suite à telles déclarations. On estime, en règle générale, que le ratio succès de la firme et qualité personnelle du pdg n'excède pas 30 pourcent<sup>1</sup>. Comment imaginer, que le pouvoir de prédiction des pdg, en matière de rendement sur l'activité, lui, sera fiable ?

La demande en certitudes illusoire, effet de halo<sup>2</sup>, se confirme par deux genres d'écrits en affaires: 1) les récits de croissance (souvent) et de faillite (parfois) d'individus ou d'organisations; 2) l'analyse des critères de succès ou des causes d'échec des entreprises. Dans un cas comme dans l'autre, affirme Rosenzweig, on exagère grandement l'impact du style de management des dirigeants sur les résultats. Le monde est plus grand que les organisations, et les dirigeants sont moins influents sur le monde qu'ils ne le prétendent.

Les dirigeants, comme les journalistes, n'ont de maîtrise absolue des événements. Ils disputent du passé, parce que difficile à interpréter; et ils disconviennent de l'avenir, parce que difficile à pressentir. Chose étrange, ils semblent avoir misé juste, dès qu'ils sont mis devant le faits. Leur pouvoir de changer l'avenir est à la mesure de leur capacité à 'réformer' le passé, par réinterprétation des faits interposée. Responsables de leurs succès, ils sont irresponsables de leurs échecs. Ils transmutent les non-événements en événements. Vu !

---

<sup>1</sup> Thinking, Fast and Slow by Daniel Kahneman (Apr 2, 2013), p. 205.

<sup>2</sup> Paul Olk et Phil Rosenzweig, (2010), 'The Halo Effect and the Challenge of Management Inquiry: A Dialogue Between Phil Rosenzweig and Paul Olk', Journal of Management Inquiry 19, p. 48 - 54.