

POURQUOI C'EST TOUJOURS

LA FAUTE DES AUTRES ?

L'erreur fondamentale d'attribution **est un des nombreux biais cognitifs connus**. Il est très étudié en raison de son omniprésence dans notre quotidien, aussi bien personnel que professionnel. Ses conséquences dans le milieu professionnel peuvent être importantes, surtout dans les relations interpersonnelles ou la prévention des risques.

Mais qu'est-ce qu'un biais cognitif ?

C'est un mécanisme de pensée, inconscient la plupart du temps, qui a pour but de nous aider à prendre rapidement une décision ou porter un jugement. Ce mécanisme peut s'activer quand la quantité d'information à traiter est importante, que le temps est compté ou que la situation est très floue. Il nous permet de faire des raccourcis.

Quelles conséquences ?

Ces raccourcis que notre esprit prend, nous permettent de prendre des décisions sans être surchargé par le flot d'information. Sans eux, il serait difficile de prendre des décisions rapidement. Mais **ils peuvent être trompeurs !** Ils nous poussent parfois à **ignorer des éléments pourtant importants**, ou à **établir notre avis sur des idées préconçues**.



1. Définir l'erreur fondamentale d'attribution :

Ce terme nous vient de Lee Ross qui l'introduira pour la première fois en 1977, dans des travaux autour de ce domaine. Ce biais apparaît quand **on survalorise les caractéristiques internes d'une personne au détriment de caractéristiques externes ou situationnelles lors de l'analyse du comportement de cette personne**.

Autrement dit, ce biais nous pousse à considérer que ce que font les autres est uniquement la conséquence de leur personne.

Ce biais se base sur l'idée reçue que le comportement des individus découle directement de leur personnalité.

A noter :

On fait rarement cette erreur nous concernant, on observe même l'effet inverse. Pour expliquer nos comportements, on prendra plus facilement en compte les facteurs externes que pour autrui.



Caractéristiques internes :

Caractère, personnalité, émotions,
connaissances, opinions, ...

**Tout ce qu'on sait, ou pense savoir de la
personne.**

**Caractéristiques externes :**

Contexte, interaction avec d'autre
personne, situation antérieure, enjeux, ...

**Tout ce qui influence une situation et dont
on n'a pas toujours conscience**

L'erreur fondamentale d'attribution a plus de chance d'intervenir dans les situations où il nous manque des informations contextuelles. De façon générale, quand une situation est pauvre en information, notre raisonnement est sujet aux biais cognitifs. Cela vient de l'aversion qu'à notre esprit pour l'incertitude.

2. Quelques exemples pour mieux comprendre :

Votre collègue dans le bureau
voisin s'énerve alors qu'il est au
téléphone avec un fournisseur.
Le ton dégénère.



« Il s'est énervé parce que c'est
quelqu'un de colérique. »



Le secrétaire de direction a été
mis en arrêt maladie par son
médecin traitant pour un burn-
out. Il ne reviendra pas avant 6
mois.



« Il se stresse très vite. Il n'est
pas fait pour ce type de poste »



La chargée de paie a fait une
grosse erreur sur votre fiche de
paie, elle n'a pas pris en compte
votre augmentation !



« Elle est incompetente ! »

MAIS QUID DU CONTEXTE ?

Votre collègue dans le bureau
voisin s'énerve alors qu'il est au
téléphone avec un fournisseur
**qui refuse de rembourser une
livraison arrivée dans un état
inutilisable. Cela fait trois jours
qu'il se bat avec ce fournisseur
qui est de mauvaise foi et se
montre insultant.** Le ton
dégénère.



Le secrétaire de direction **a
récupéré le travail d'une de ses
collègues depuis 8 mois. Son
supérieur ne tient pas compte
du fait qu'il doit tenir deux
postes à la fois.** Son médecin
traitant le met en arrêt maladie
pour un burn-out **après des
vertiges ressentis à son bureau.**



La chargée de paie **est arrivée le
mois dernier et la personne
censée la former est en arrêt
depuis 2 semaines. Elle
apprend tout sur le tas. N'ayant
pas connaissance de votre
dossier,** elle a fait une grosse
erreur sur votre fiche de paie,
elle n'a pas pris en compte votre
augmentation !

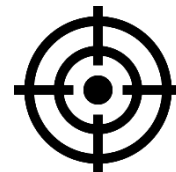


Quand on prend ses situations dans leur globalité, on comprend qu'elles ne sont pas uniquement le fruit des personnalités ou compétences des individus concernés.

3. Pourquoi ce biais peut-il poser un problème au travail ?

En omettant les causes externes d'un comportement, on prend le risque de tirer des conclusions hâtives et erronées, en **passant à côté du vrai problème**.

Dans les trois exemples ci-dessus, le comportement des employés ne dérive pas de leur personnalité ou de leurs compétences, mais bien des situations de travail dans lesquels ils sont : exposition aux incivilités, surcharge de travail, manque de formation, manque de ressources, ... **S'arrêter à une cause interne, c'est nier les implications de l'environnement de travail dans les comportements des agents.**



Les conséquences négatives de cette erreur de raisonnement peuvent être multiples, et toucher de nombreuses dimensions du quotidien au travail.



Les relations interpersonnelles : Attribuer à des comportements, des paroles ou des difficultés des causes internes peut engendrer des conflits entre les agents, même quand c'est fait inconsciemment...

Le management : Ne pas prendre en compte les facteurs externes d'une situation, peut pousser un manager à ne pas bien saisir la situation dans laquelle se trouve un agent et entraîner une réponse ou un management inadapté.



La prévention des risques : Les risques professionnels sont inhérents aux conditions de travail. Attribuer un comportement risqué à des causes internes uniquement, c'est prendre le risque de passer à côté des facteurs réels de risques. Or dans le cadre de la prévention des risques, il est primordial de repérer les facteurs organisationnels à l'origine des risques.

La prise de décision : Une décision (action de prévention, projet, analyse d'accident de travail, directives, changement de poste ou de mission, ...) peut être inadaptée si elle ne prend pas en compte tous les éléments pouvant l'influencer.



4. Comment limiter ce biais ?

En se questionnant sur le contexte ! Il faut prendre du recul sur la situation, se demander si on a accès à toutes les informations, avant de se forger un avis. Ainsi, on limite le risque d'être victime d'une erreur fondamentale d'attribution.

