

À qui attribuez-vous la responsabilité ?

« Un homme heureux évalue ses propres progrès. Un homme malheureux évalue les progrès des autres. » – William Glasser

« Un ignorant est enclin à blâmer les autres pour son propre malheur. Se blâmer est la preuve du progrès. Mais le sage n'a jamais à blâmer l'autre ni lui-même. » – Épictète

« Les gens qui veulent du lait ne devraient pas s'asseoir sur un tabouret au milieu d'un champ en espérant qu'une vache les aide. » – Elbert Hubbard

Croyez-vous être maître de votre vie ? Nous cherchons toujours à donner un sens au monde qui nous entoure, c'est pourquoi nous trouvons des explications aux événements qui se produisent. Il est important d'être conscient de la manière dont nous expliquons généralement ce qui nous arrive. Par exemple, si nous avons tendance à ne pas reconnaître notre responsabilité dans notre vie, nous risquons de développer un sentiment d'impuissance et de fatalisme. Les leaders évitent ce piège !

Assumer ses responsabilités est une marque de force chez les leaders. Vous prenez la responsabilité de vos actions, des événements qui vous concernent et des décisions que vous prenez. Vous comprenez que vos choix ont un impact sur votre propre vie et sur celle des autres. En outre, vous êtes capable d'accepter les critiques constructives aussi bien que les compliments de manière appropriée. En contrôlant votre destinée, vous encouragez également votre entourage à prendre ses propres responsabilités. Vous déléguez des tâches avec clarté et traitez les autres avec respect, établissant ainsi des relations basées sur l'égalité.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence assumez-vous la responsabilité de vous-même ?
Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Assumez-vous la responsabilité de vos succès et de vos échecs, ou avez-vous tendance à blâmer les autres lorsque quelque chose ne va pas ? Où vous placez-vous dans le jeu de la responsabilité et du blâme ? Éprouvez-vous des difficultés à évaluer précisément vos responsabilités ou à attribuer correctement les erreurs ?

Parvenez-vous à éviter les erreurs d'attribution suivantes ?

- Surestimer votre responsabilité dans une situation et sous-estimer les facteurs liés au contexte (l'erreur fondamentale d'attribution). Par exemple, si vous êtes en retard au travail, vous pourriez penser que c'est entièrement votre faute.

- Attribuer vos succès à des facteurs personnels tels que vos capacités, votre intelligence ou votre travail acharné, et attribuer vos échecs à des facteurs externes défavorables comme le manque de ressources, le mauvais temps ou l'incompétence des autres. Cependant, pour les autres, faire le contraire (biais égocentrique). Par exemple, si vous réussissez bien dans un projet, vous vous attribuez le mérite. Si le projet échoue, vous blâmez votre superviseur. En revanche, vous pourriez attribuer le succès des autres à la chance, et leurs échecs à leur incompétence personnelle.

Ces erreurs simplifient excessivement la situation en ne prenant pas en compte tous les facteurs influençant celle-ci. Voici quelques exemples illustrés par Roxanne et Roger. Lors de votre lecture, interrogez-vous sur les types d'attribution faits dans chaque cas : externes ou internes ? Et réfléchissez aux erreurs d'attribution qui sont évidentes. Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Roxanne : Je suis arrivée en retard au travail à cause de la file d'attente interminable pour obtenir ma carte mensuelle de métro et du service lent. J'avais prévu 10 minutes pour cette tâche, mais ça m'a pris finalement 20 minutes. Ensuite, j'ai vérifié mes textos sur mon cellulaire et j'ai dû répondre à un message de ma sœur concernant nos plans pour la fin de semaine. Donc, ce n'était pas de ma faute si j'étais en retard. En revanche, mon collègue Jean est arrivé en retard parce qu'il ne se soucie pas beaucoup de l'heure et parce qu'il est très désorganisé.

Roger : J'ai atteint un haut niveau de performance dans le premier projet grâce à mon travail acharné et à mon talent naturel pour travailler en équipe. Je n'ai pas aussi bien réussi dans le deuxième projet à cause des attentes déraisonnables de mon patron et du volume de travail trop élevé pour le temps imparti.

Roger : Mon amie Coco en est à son cinquième emploi en trois ans. Elle explique qu'elle change souvent d'emploi à cause des personnes avec qui il lui est difficile de travailler en raison de leur incompétence. Elle espérait que son nouvel employeur serait mieux, mais elle est déjà déçue, car son patron semble être un *micromanager* qui contrôle beaucoup et ne reconnaît que rarement le travail de ses collaborateurs.

Voici notre interprétation de ces exemples, qui montrent tous des erreurs d'attribution. Dans le cas de Roxanne, elle attribue son retard à des facteurs externes, et les retards de Jean à des facteurs internes. Les raisons qu'elle mentionne pour expliquer son retard sont en partie sous son contrôle. Pour Roger, il attribue sa haute performance à des facteurs internes, et sa mauvaise performance à des facteurs externes. Quant à Coco, elle impute tous ses problèmes d'emploi passés à des facteurs externes dont elle n'est pas responsable. Intéressant, n'est-ce pas ? Nous faisons constamment des attributions, souvent sans nous en rendre compte !

Le concept de lieu de contrôle, tel qu'expliqué dans le manuel *Comportement humain et organisation* de Claire de Billy et ses collaborateurs, est lié aux erreurs d'attribution. Il représente le niveau de contrôle que les individus pensent avoir sur leur vie, leur destinée et ce qui leur arrive. Il existe deux types de lieu de contrôle : interne (où les individus attribuent les événements de leur vie à leur responsabilité

personnelle) et externe (où ils pensent que ce qui leur arrive ne dépend pas d'eux, mais de facteurs extérieurs qu'ils ne contrôlent pas).

Les individus dotés d'un lieu de contrôle interne ont tendance à agir pour améliorer leur situation, car ils croient être maîtres de leur destin. Ils assument leurs responsabilités. Cependant, parfois, ils peuvent surestimer l'étendue de leur responsabilité, pensant être responsables de tout, même de ce qui échappe à leur contrôle. Il est donc essentiel pour eux de ne pas porter tout le poids sur leurs épaules.

En revanche, ceux qui ont un lieu de contrôle externe attribuent leurs échecs ou les situations vécues au monde extérieur. Ainsi, ils évitent de prendre leurs responsabilités et ne croient pas pouvoir influencer ce qui leur arrive.

Et vous, pensez-vous que les leaders ont un lieu de contrôle interne ou externe ? Non, ce n'est pas un piège... Interne, bien sûr ! Il existe deux mesures principales pour développer un lieu de contrôle interne :

- Reconnaître que vous avez toujours le choix. Il y a toujours une manière de reprendre le contrôle de la situation en choisissant vos actions et vos pensées.
- Prendre le temps d'analyser les différentes options disponibles lorsque vous vous sentez « coincé » dans une situation, afin d'examiner les solutions possibles.

Votre défi

Nous vous invitons à prendre conscience de votre propension à assumer ou non vos responsabilités. Pour cela, nous vous proposons une activité sur une durée minimale de trois jours cette semaine : gardez votre journal d'apprentissage à portée de main.

Chaque fois que vous vous trouvez en train de justifier votre comportement, une situation ou vos résultats (ou ceux des autres), résumez brièvement cette justification dans votre journal. Observez si vous utilisez des formulations telles que « car », « en raison de », « puisque », « c'est pourquoi », « la raison étant que », « c'était causé par », « grâce à », « à cause de », etc. Ces expressions peuvent être utilisées dans une conversation, par écrit (comme des courriels) ou simplement dans vos pensées.

À la fin de chaque journée, prenez un moment pour évaluer si vous avez passé une bonne journée et identifiez les raisons de cette évaluation. Notez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage. Cette activité vous permettra de prendre conscience de vos tendances à justifier vos actions ou à attribuer des causes externes à vos résultats.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pour chaque exemple que vous avez noté ci-dessus, déterminez :
 - a. si la justification vous concernait personnellement ou visait quelqu'un d'autre ;
 - b. si la situation était positive ou négative ;
 - c. si vous avez attribué les causes aux caractéristiques d'une personne (capacités, disposition, humeur, efforts, etc.) ou à quelque chose hors du contrôle de quelqu'un (une autre personne, la chance, la situation, etc.).
2. Résumez vos découvertes et recherchez des modèles de comportement.

- a. Comment justifiez-vous généralement votre situation, vos pensées et vos comportements ? Par exemple, avez-vous tendance à vous attribuer le mérite interne des situations positives qui vous concernent ?
 - b. Comment expliquez-vous habituellement les situations ou les comportements des autres ? Est-ce que vous indiquez des causes externes pour des situations positives ?
3. Quelles sont les conséquences de vos modes d'attribution sur votre bien-être personnel et vos relations professionnelles ?
4. Comment pensez-vous que les leaders pourraient expliquer ces situations ? Dans quels types de situation les leaders doivent-ils être particulièrement prudents pour éviter les biais d'attribution ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs biais d'attribution ?
6. Comment pourriez-vous encourager une culture organisationnelle qui favorise la prise de responsabilité individuelle tout en reconnaissant l'impact des facteurs externes ?

En intégrant ces questions dans votre réflexion quotidienne, vous développerez une meilleure compréhension de vos propres tendances en matière d'attribution. Vous explorerez également comment les leaders peuvent positivement influencer la perception et la responsabilité au sein de leur équipe. Cela vous permettra de renforcer vos capacités d'autoévaluation et de cultiver un environnement où la responsabilité personnelle est valorisée et encouragée, contribuant ainsi à un climat de travail plus productif et collaboratif.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre davantage conscience des biais d'attribution et les éviter.