

L'erreur fondamentale d'attribution : pourquoi prédire le comportement est-il si compliqué ?

L'erreur fondamentale d'attribution consiste à accorder une importance disproportionnée aux caractéristiques internes d'une personne (caractère, intentions, émotions, connaissances, opinions) **au détriment des facteurs externes et situationnels** dans l'analyse de son comportement dans une situation donnée.

Idée reçue : le comportement des gens est le reflet de leur personnalité.

Vérité : le comportement des gens est davantage le résultat de la situation que de leur caractère.

Par exemple, si quelqu'un vous passe devant dans la file d'attente, votre première réaction sera de vous dire que c'est un enfoiré. Mais il est possible qu'il ne coupe jamais la file, et qu'il le fasse cette fois-là seulement parce qu'il va rater son vol, celui qu'il doit prendre pour aller voir sa mère sur son lit d'hôpital.

Il est intéressant de noter que les psychologues sociaux ont remarqué que nous faisons cette erreur fondamentale d'attribution à propos des autres mais très rarement sur nous-mêmes. Quand nous faisons quelque chose, c'est que nous avons une bonne raison. Ce sont les autres que nous considérons comme défailants. *Si tout le monde était plus comme moi, le monde serait un meilleur endroit !*

- Une personne apparemment en colère formule des critiques violentes. Les témoins attribuent ses propos à la colère (cause interne) plutôt qu'à la situation qui a provoqué la colère (cause situationnelle). Ce mode de raisonnement est couramment utilisé pour décrédibiliser un argumentaire sans même avoir à le déconstruire logiquement.
- Une personne glisse et tombe sur un chemin, elle attribue sa chute au chemin glissant (cause situationnelle). La même personne voit une autre personne tomber sur le même chemin, elle attribue sa chute à sa maladresse (cause interne).
- Un groupe de travail prend du retard sur le calendrier et se désorganise. Un collaborateur décide de prendre les choses en main et émerge comme leader. Il attribue son émergence à la désorganisation du groupe (cause situationnelle). Si son collègue émerge à sa place, il attribue l'émergence à son ambition personnelle (cause interne).

L'effet Julien Lepers

C'est Lee Ross qui introduit ce terme d'erreur fondamentale d'attribution dans une expérience où il démontre la propension de l'individu à favoriser les causes internes (Amabile, Ross, Steinmetz, 1977).

Dans cette expérience, un premier sujet – l'interrogateur – interroge un autre sujet – le questionné. Les questions portent sur la culture générale et sont rédigées par le questionneur en fonction de ses propres compétences et centres d'intérêt. Des observateurs doivent ensuite évaluer le niveau de culture générale de l'interrogateur et du questionné. Le questionné ne sait bien évidemment pas toujours répondre aux différentes questions qu'a choisies l'interrogateur.

L'expérience a montré que c'est toujours l'interrogateur qui est jugé le plus cultivé, alors qu'il est évident que le contexte lui est extrêmement favorable (il a lui-même choisi ses questions en fonction de ses centres d'intérêt).

Il est intéressant de noter que les observateurs vont juger l'interrogateur plus cultivé même dans les cas où celui-ci n'a pas eu à répondre aux questions – donc sans savoir s'il en connaissait les réponses.

Si cette erreur est aussi appelée l'effet Julien Lepers en France, c'est tout simplement que c'est exactement l'impression qui dégage de [Questions pour un Champion](#), où Julien Lepers apparaîtra souvent plus intelligent que les candidats alors qu'il ne montre aucun cas sa culture générale à lui pendant l'émission.

Une question de point de vue

Il y a plus de 30 ans, Gerald Salancik réalisa une expérience assez simple, où une personne devait contrôler un train miniature se déplaçant sur des rails. Un observateur surveillait la personne contrôlant ce train. L'expérimentateur, à leur insu, changeait alors la puissance du train, l'accélérait et le ralentissant sans prévenir, jusqu'à le faire dérailler.

La personne en charge de contrôler le train se rendit vite compte qu'elle n'avait en réalité quasiment aucun contrôle sur le train. L'observateur en revanche ne vit pas les choses de la même manière. Il ne voyait pas (et ne pouvait pas voir) que ces changements de vitesse étaient hors du contrôle de la personne responsable du train, il voyait seulement une personne incapable de gérer le train.

Automatiquement, l'observateur attribua cette mauvaise gestion du train au manque de compétences et d'efforts du contrôleur – physiquement présent devant lui – et non aux véritables facteurs des déraillements, inexpliqués et invisibles à ses yeux.

De la même manière, quand nous regardons les organisations, nous ne voyons que les gens en charge de les faire fonctionner. Nous ne voyons pas les contraintes qui impactent leur comportements et les performances de l'entreprise. **Nous interprétons les événements en nous basant seulement sur les actions individuelles, sans tenir compte de la situation.**

Nous voyons les gens agir, mais les contraintes et les incitations motivant ces actions nous sont en grande partie invisibles. Nous accordons trop de crédit aux responsables quand tout va bien, et nous les blâmons trop vite quand tout va mal. **Nous oublions le rôle de la chance, et nous oublions de prendre en compte l'environnement et ses contraintes.**

C'est pour cela que les gens concluent (à tort) que les entreprises à succès ont des managers brillants, et que les entreprises qui échouent ont des managers incompetents.

La psychologie moderne insiste sur le fait que l'explication de tout comportement humain doit toujours faire référence à la situation dans laquelle la personne se trouve. L'erreur fondamentale d'attribution est cette absence de considération de la situation.

Prédire le comportement, vraiment ?

Le problème avec le concept de *caractère* motivant le comportement est que le *caractère* en soi est difficile à cerner. On qualifie quelqu'un de « moral » ou d'« honnête », de « courageux » ou de « naïf », avec la connotation implicite que quelqu'un d'« honnête » dans une situation sera aussi « honnête » la plupart du temps, ou quelqu'un de « courageux » une fois sera toujours « courageux », peu importe la situation.

La psychologie populaire traditionnelle soutient évidemment cette idée. Dans son livre [Explaining social behavior](#), Jon Elster fait remarquer que la psychologie populaire tend à nous faire croire qu'il est facile de « comprendre et prévoir le comportement humain ». Évaluez tout simplement le caractère d'une personne, et utilisez ça comme base pour prédire ou expliquer ses actions.

On suppose que les gens ont des traits de personnalité (introverti, timide, etc.), des vertus (honnêteté, courage, etc.) et des vices (les sept péchés capitaux, etc.) donnés. Dans la psychologie populaire, ces caractéristiques sont présumées stables dans le temps et fixes peu importe la situation. Dans toutes les langues, il existe des proverbes attestant cette croyance :

Qui vole un œuf vole un bœuf.
Qui dit un mensonge en dit cent.
Qui ment vole et qui vole ment.
Qui a bu, boira.

Si cette croyance populaire est correcte, alors nous devrions facilement pouvoir prédire et expliquer le comportement humain. Une seule action suffira à révéler un trait de caractère ou une disposition particulière et nous permettra de prédire un comportement à l'infini quand cette disposition se représentera.

Cette procédure n'est pas tautologique, comme elle le serait si l'on considérait tricher à un examen comme une preuve de malhonnêteté et que l'on utilisait ensuite cette malhonnêteté pour expliquer la triche. Il s'agit plutôt d'utiliser la triche à un examen comme la preuve d'un trait de caractère (malhonnêteté) qui amènera aussi cette personne à tromper son épouse. Si l'on accepte la théorie populaire plus extrême qui dit que toutes les vertus vont ensemble, alors tricher serait aussi utiliser pour prédire la couardise au combat ou l'abus d'alcool.

C'est une façon très naturelle et tentante d'appréhender le comportement humain. On aime à penser que les actions en « disent long » sur le caractère d'une personne, et de ce fait on tend à utiliser cette base pour prédire et comprendre son comportement dans d'autres domaines.

Imaginez que vous êtes en train d'interviewer un conseiller financier. Il arrive à l'heure, dans un beau costume, et vous offre le déjeuner. Il parle bien, et vous dit tout ce que vous voulez entendre. S'occupera-t-il correctement de votre argent ?

La plupart d'entre nous sera amené à penser que oui, argumentant que sa présentation impeccable, sa ponctualité et sa générosité indiquent un « caractère honorable ».

Mais ce que l'histoire nous montre, c'est que les apparences sont trompeuses, et qu'un comportement dans un contexte donné n'a souvent aucune corrélation avec le comportement dans un contexte différent. Juger le caractère devient complexe lorsque l'on considère la nature situationnelle de nos actions.

Le caractère n'est souvent pas plus constant que la situation qui le façonne.
(John Elster)

Un jeune garçon calme et timide sur une aire de jeu peut devenir extraverti et agressif une fois entouré de ses amis. Une autorité morale au sein d'une institution religieuse peut très bien mentir sur sa déclaration d'impôts. Une personne qui manque de respect à ses amis peut se comporter avec révérence envers sa famille.

Au lieu de traiter quelqu'un de « menteur », on se rendra compte qu'il/elle a certes menti sur sa déclaration d'impôts mais qu'il/elle est honnête avec son époux/se. Au lieu de considérer quelqu'un comme un « gros bossueur », on se rendra compte qu'il/elle se donne à fond au boulot mais qu'il/elle n'en fout pas une à la maison.

Nous devons nous efforcer de faire attention aux interactions propres à chaque situation, aux incitations et aux motivations sous-jacentes, plutôt que de simplement supposer un caractère générique valable quelque soit la situation.

Exemples typiques d'erreur fondamentale d'attribution

Le président américain [Lyndon Johnson](#) était un tyran et un menteur, qui a truqué sa première élection au Sénat en 1948. Il était aussi l'un des plus ardents défenseurs de la protection des droits civils à une époque où aucun homme politique (voire aucun homme blanc) ne voulait en entendre parler.

Henry Ford a standardisé et modernisé l'industrie automobile et l'a rendu accessible aux masses, le tout en payant généreusement ses employés et en les traitant avec respect contrairement à la plupart des titans de l'industrie de l'époque. Mais il est aussi connu pour être antisémite. S'il est vrai que les traits de caractère sont transposables peu importe la situation, comment expliquer ces cas ?

De nombreux livres ont été écrits à propos de [l'effet de halo](#), une idée similaire qui veut qu'une caractéristique positive dans un contexte particulier va créer une aura positive autour des autres caractéristiques de cette personne, même sans les connaître. Et inversement pour une caractéristique négative. C'est un [biais cognitif](#) puissant très utilisé par les marques notamment, qui utilisent les athlètes ou les stars de cinéma pour créer ce halo autour de leurs produits.

C'est en décomposant le caractère en interactions spécifiques entre la personne et chaque type de situation que l'on aura une meilleure compréhension des choses. En réalité, si l'on observe un grand nombre de personnes dans des situations très diverses, la corrélation « trait de caractère-comportement associé » est de seulement 0,20 (très faible), là où les gens vont penser qu'elle est de l'ordre de 0,80 (très élevé).

Richard Thaler, prix Nobel d'économie en 2017, l'explique de la façon suivante :

En réalité, voir Carlos se comporter de manière plus honnête que Bill dans une situation donnée augmente la probabilité qu'il se comporte aussi de manière plus honnête que Bill dans une autre situation de 50% à environ 55-57%. En d'autres termes, les gens pensent que si Carlos s'est mieux comporté que Bill une fois, la probabilité qu'il le fasse à nouveau dans une autre situation est de 80%.

Comment pouvons-nous être à ce point mal calibrés ? Il y a plusieurs raisons, mais l'une des plus importantes est que nous n'obtenons généralement pas les informations relatives à nos traits de caractère d'une façon qui facilite ce genre de comparaison et de calcul. J'observe Carlos faire preuve d'honnêteté dans une certaine situation, puis plus rien pendant des semaines ou des mois. Puis je vois Bill être malhonnête dans une situation différente une fois, et là encore, plus rien pendant des mois.

Notre susceptibilité à succomber à l'erreur d'attribution fondamentale – surestimer le rôle des traits de caractère et sous-estimer l'importance de la situation – a des implications partout. C'est pour cela qu'il est particulièrement difficile d'interviewer et d'embaucher de nouveaux employés, parce que nous sommes constamment en train de penser – souvent à tort – que ce que nous observons pendant les entretiens est représentatif des compétences générales du candidat.

Mais ça ne veut pas dire que nous aurons toujours tort de généraliser. Comme ça ne veut pas dire que Julien Lepers n'a pas une grande culture générale. **Il s'agit surtout de faire la distinction entre l'importance du contexte et celle de la personnalité, de bien prendre le temps d'analyser la situation avant d'en tirer des conclusions générales sur le comportement de l'individu observé**, comme le conclut Thaler :

Cela implique que si les gens recevaient ces données comportementales de façon à pouvoir observer un grand nombre de gens au cours de la même période et dans une situation donnée, alors notre calibration serait probablement meilleure. Et en effet, elle le devient. Nous sommes par exemple plutôt bien calibrés pour évaluer les capacités individuelles dans le sport. La probabilité que Bill marque plus de points que Carlos dans un match de basket est d'environ 67% – et les gens pensent qu'elle est d'environ 67% lorsqu'on les interroge.

L'erreur fondamentale d'attribution est un [modèle mental](#) important dans notre compréhension de la nature humaine. En prenant conscience de cette facilité que l'on a d'être manipulé ou trompé, on pourra mieux s'en protéger.