

# Personne ne gagne au jeu du blâme



Par Ethan Schutz

*“Vous pouvez tout enlever à un homme sauf une chose : la dernière des libertés humaines – choisir son attitude, quelles que soient les circonstances, choisir sa façon de faire” — Victor Frankl, survivant d’un camp de concentration Nazi, (extrait de « Découvrir un sens à sa vie »).*

Le comportement, c’est l’huile dans les rouages d’une organisation. Lorsque nous adoptons un comportement positif, les problèmes représentent simplement un obstacle à surmonter. Avec une attitude négative, les problèmes sont perçus comme des désastres potentiels et la source de beaucoup de drames, dysfonctionnements et frustrations, tout ceci impactant négativement les résultats d’une entreprise. La solution, semble-t-il, serait de promouvoir une attitude positive permanente au sein des organisations à travers la culture d’entreprise.

Mais d’abord, à quoi cette attitude positive ressemble-t-elle vraiment ? Habituellement, nous savons quelle attitude nous attendons et souhaitons voir chez les autres, mais nous manquons souvent de mots pour la décrire. Voici une attitude simple, et pour autant puissante, à adopter :

**Dans toutes les situations, chaque personne est responsable à 100% et personne n’est à blâmer**

Explorons maintenant chaque partie de cette phrase.

**“Chaque personne est responsable à 100%”**. Cela signifie que chacun de nous est totalement responsable de ce qu’il choisit de faire ou de ne pas faire, ainsi que de tout ce qu’il choisit de dire ou de ne pas dire. Ce n’est pas une accusation, mais plutôt une invitation à être conscient du fait que chacun de nous choisit son comportement à chaque moment, avec chaque groupe de personnes qu’il côtoie. En cherchant une façon de

résoudre les problèmes et d'avancer, nous avons bien plus de chances d'augmenter notre productivité, notre efficacité et de réussir.

Parce que chacun d'entre nous est responsable de ses comportements, cela signifie que nous contribuons tous à la situation, quelle qu'elle soit. Si une des personnes impliquée dans la situation choisit de changer sa façon de faire, alors elle aide à transformer la situation en autre chose. Au lieu d'accuser les autres de son sort, son changement réoriente le comportement du groupe et l'emmène vers une recherche de solutions.

Alors me direz-vous, pourquoi choisir de prendre 100% de la responsabilité ? Clairement, les autres ont également une part de responsabilité et parfois échouent, sabotent, n'ont pas à cœur nos meilleurs intérêts ou agissent seulement pour satisfaire leurs propres enjeux. Tout ceci est peut-être vrai, mais uniquement si l'on regarde la situation avec une posture défensive, autrement dit en s'assurant que les autres ne sont pas en train de diffamer, saboter ou saper la situation, ce qui produit au mieux un jeu à somme nulle. Avec cette attitude, nous ne faisons qu'éviter les problèmes. Se contenter de cela laisse peu de place à l'atteinte de l'excellence.

Prendre 100% de la responsabilité n'est pas la même chose que de dire que nous acceptons les attaques des autres ou que nous prenons à notre compte les actions auxquelles nous n'avons pas contribué. Il ne s'agit pas d'autocritique ou d'autoprotection. Et cela ne vise pas à pointer la responsabilité et à accuser les autres. Au contraire, prendre 100% de la responsabilité signifie chercher en permanence des façons de contribuer à ce qui se passe et regarder comment chacun de nous peut s'impliquer personnellement dans la recherche de solutions. De cette façon, nous restons focalisés sur l'atteinte de l'objectif et nous continuons à avancer en voyant simplement les obstacles comme des problèmes à résoudre ensemble.

**Personne n'est à blâmer.** Spontanément, cela peut sembler idéaliste, voire même un peu stupide. Après tout, nous sommes des êtres humains, nous faisons des erreurs et parfois de mauvaises choses. Mais le blâme ne résout pas les problèmes. Dans nos sociétés, remarquez comme l'accent est généralement mis sur la recherche d'un coupable et à quel point cela ne résout, au final, vraiment rien. L'actualité est remplie de mauvaises nouvelles avec un focus tout particulier sur qui sont les – ou la – personne(s) responsable(s), à blâmer. Dans les organisations, la notion de responsabilité est souvent synonyme de « à qui sera attribuée la faute si les choses tournent mal ». Tout ceci nous montre à quoi nous passons notre temps et dépensons notre énergie, alors qu'ils pourraient être utilisés de manière beaucoup plus productive.

### Que se passe-t-il quand on arrête de jouer au jeu du blâme ?

C'est là que le véritable changement se produit, lorsque nous ralentissons juste assez pour remarquer de quelle manière notre propre attitude affecte les autres et à quel point elle se trouve même être génératrice de situations que nous ne voulons pas. En traitant les gens d'incapables, nous déclenchons des comportements chez les autres que nous n'aimons pas.

En revenant à notre exemple de l'ouverture d'un établissement de soins de santé, le moment critique a été atteint lorsque l'équipe a commencé à se focaliser volontairement sur les efforts, contributions et apprentissages dont les autres faisaient preuve, plutôt que de se focaliser inconsciemment sur ce qu'ils ne faisaient pas bien. Les membres de l'équipe ont commencé à surveiller leurs propres attitudes. Dès qu'ils remarquaient qu'ils étaient en train de percevoir les autres comme incompetents ou stupides, ils s'arrêtaient, prenaient une respiration et se taisaient pendant quelques instants. Intérieurement, chacun s'est alors demandé quelle attitude ils voulaient avoir. Ces pauses momentanées, en apparence simples, ont permis d'entretenir et de modéliser une attitude positive au sein du groupe.

Faire ce choix de rester positif a permis aux membres de l'équipe de modifier leur manière d'interagir entre eux. Ils ont commencé à s'écouter pour se comprendre et pas pour se corriger. Lorsqu'un point de vue n'était pas compris, ils posaient alors une autre question pour comprendre le raisonnement de leur interlocuteur, plutôt que de se dire immédiatement qu'il était fou ou stupide. Et cela même lorsqu'ils se trouvaient en désaccord.

Modifier son comportement pour adopter une attitude positive est une première étape déterminante. Maintenir cette perspective et en faire un élément intrinsèque de la culture d'entreprise est le prochain défi que les équipes devront relever.

*Traduit de l'anglais (USA) par Emilie Artigaud*