Une méthode d'explicitation de la structure du processus décisionnel des individus et des groupes : l'entretien psychocognitif

Robert Michit

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2137>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2137

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Robert Michit, « Une méthode d'explicitation de la structure du processus décisionnel des individus et des groupes : l'entretien psychocognitif », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2137> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2137

Ce document a été généré automatiquement le 3 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Une méthode d'explicitation de la structure du processus décisionnel des individus et des groupes : l'entretien psychocognitif

Robert Michit

Introduction

- 1 Il est des situations (entretien d'embauche, bilan de compétences, diagnostic de personnes en situation de désinsertion sociale et professionnelle) où l'évaluation des potentialités des individus doit être capable de rendre compte de leurs facultés à prendre des décisions en temps réel. Il est d'autres situations (analyse d'incidents ou accidents en entreprise de production) où la fiabilité de l'explicitation des processus décisionnels en jeu est capitale pour déterminer les causes exactes d'un dysfonctionnement.
- 2 Dans ces divers cadres, le but est de pouvoir évaluer, précisément, l'ajustement des décisions prises en fonction de l'implication des individus. Pour cela, il est nécessaire de recourir à des techniques d'explicitation du processus décisionnel.
- 3 Dans cette étude, on fait l'hypothèse d'un *processus décisionnel habituel* qui pourrait expliquer et prévoir des comportements décisionnels récurrents et répétitifs. En posant cette hypothèse, on suppose corrélativement une structure décisionnelle – spécifique à chaque individu – qui serait typiquement activée dans des situations d'implication semblable.
- 4 Le but de cette contribution est de mettre en évidence cette structure décisionnelle spécifique et d'exposer une méthode pour la mettre au jour.

Définition

La structure du processus décisionnel

- 5 Tout processus décisionnel s'articule autour de trois phases. Ces trois phases interagissent selon une succession non linéaire. Elles peuvent être implicites.

La phase de prise d'informations et de traitement perceptif.

- 6 Elle est constituée de toutes les opérations mentales de traitement des informations – issues des stimuli sensoriels externes et construites au moyen des processus d'élaborations internes induits (images mnésiques, rappel de situations vécues, construction de concepts etc.). L'ensemble des informations résultant de ce traitement cognitif, est considéré, ici, comme l'ensemble des perceptions (Jimenez, 1994, Michit, 1994) qui sont discriminées par le décideur au moment de sa prise de décision.

La phase d'organisation des éléments pondérants.

- 7 Elle consiste à structurer de façon hiérarchique le système de valorisation qui donne du poids aux informations entrant dans le déroulement d'un événement et qui influencent la prise de décision.
- 8 Nos recherches sur les représentations sociales, nous ont amené à définir trois types d'*éléments pondérants* ou « *importants* » (Michit, 1995), soit :
- 9 – les valeurs (au sens éthique du terme) ou a priori fondamentaux,
- 10 – le noyau central des représentations sociales activées,
- 11 – les enjeux ou buts fondamentaux en fonction desquels il faut déterminer des objectifs intermédiaires et des moyens pour les atteindre.

La phase de l'agencement hiérarchisé des perceptions.

- 12 C'est un processus de classification des perceptions dirigée par un seul principe organisateur, où l'un des *importants* supplante, sans les éliminer, les autres *importants*. Ce principe correspond soit à l'intentionnalité de la décision, soit à l'attente perceptive.
- 13 On fait l'hypothèse que chaque individu, en fonction de la situation dans laquelle il prend une décision, possède en propre une structure particulière de ces trois phases.

Les caractéristiques de la décision délibération

- 14 Quand un individu (ou un groupe) délibère de façon instrumentée pour prendre une décision, les phases du processus se déroulent successivement et de façon explicite. Ces phases sont facilement reconnues et identifiées par les personnes.
- 15 La délibération s'exécute dans le temps différé. Elle prescrit un objectif à atteindre et préconise une stratégie. Le temps de la délibération s'apparente au temps de résolution de problèmes en situations de non-implication dans lesquelles les sujets raisonnent en fonction d'une normalité idéale dont ils ne possèdent pas nécessairement les capacités de mise en acte en situations concrètes.

La caractéristique de la décision-action

- 16 On a été amené à distinguer une autre forme de processus décisionnel en étudiant des décisions dont le processus non explicite au décideur se réalise dans l'immédiateté de la mise en acte. Cette caractéristique temporelle définit la notion même de décision-action dont les sujets sont capables, avec l'aide d'un tiers, d'une part d'explicitier le processus, d'autre part d'identifier l'intention de l'acte posé. Du fait de la concomitance des différentes phases qui se déroulent en parallèle ou de façon superposée les acteurs ont l'impression de ne pas avoir organisé leurs actes. Ils considèrent qu'en agissant, ils ne prennent pas de décision. Or, par l'entretien d'explicitation, il est possible de faire émerger l'organisation implicite du processus qui a présidé à la prise de décision.
- 17 Dans le cas où les individus ne sont pas en mesure de reconnaître et de définir l'intentionnalité d'une action, nous considérons qu'ils actualisent des comportements ou des actes automatiques/réflexes. Dans le processus de mise en acte il manque l'intentionnalité propre à la décision.

Problématique

- 18 Dans les décisions-actions, seuls les contenus décisionnels (action, opinion, prise de position, objectif explicité, stratégie préconisée) sont observables directement. Le processus est caché. Or, pour évaluer les capacités à mettre en acte une délibération (c'est-à-dire pour mesurer le potentiel d'action en situation impliquée), il faut aller chercher la structure décisionnelle qui active, dans le temps réel, les processus décisionnels habituels implicites.
- 19 Deux freins ne permettent pas d'atteindre les processus décisionnels habituels révélateurs de la structure, au moyen du discours spontané des sujets. Le premier frein est structurel : il correspond au fait que les processus sont, en partie, implicites au sujet. Le deuxième frein est conjoncturel : il est lié aux procédures de mise en évidence des caractéristiques décisionnelles des sujets. En effet, parce que les conditions d'évaluation construites pour les révéler se déroulent dans un univers inhabituel, elles activent chez les sujets d'autres structures décisionnelles (inhibition ou suractivité cognitive) qui masquent la structure décisionnelle habituelle.

Le problème

- 20 Le problème réside, donc, dans le fait de trouver un outil qui apprivoise suffisamment le sujet pour lui faire désactiver les processus spécifiques à l'univers d'évaluation afin de laisser apparaître les processus habituels que l'on veut mesurer.
- 21 Il s'agit de trouver un moyen de rendre explicite l'implicite décisionnel des individus considérés comme experts d'eux-mêmes. La méthode doit être : précise, fiable, rapide ; *précise*, car la précision et l'objectivité sont les garants de mesures cohérentes, reproductibles par d'autres observateurs, assurant l'homogénéité des résultats ; *fiable*, car il s'agit que la méthode révèle bien l'implicite et l'habitude décisionnelle dans l'univers décisionnel quotidien du sujet (fiabilité du diagnostic) ou dans un univers qui lui sera quotidien (fiabilité du pronostic) ; *rapide*, pour répondre à des exigences différentes selon

l'espace dans lequel est pratiqué la mesure du potentiel d'action des individus. Dans le monde économique, ce sera lié au facteur coût du temps d'évaluation ; dans le monde de l'insertion ou de l'accompagnement des personnes, ce sera lié à des questions de disponibilité des personnes et au prompt enrayement des évolutions de la paupérisation aux conséquences irrémédiables.

Procédure d'étude du processus décisionnel dans les situations d'interaction Homme/Objet

- 22 Les situations d'interaction Homme/Objet sont caractérisées par le fait que les individus doivent résoudre des problèmes complexes dans lesquels la problématique de la subjectivité (respect de la personne) et celle de l'objectivité (relation à l'objet¹) se chevauchent de façon paradoxale. L'objectif à atteindre, dans ces situations, est donc toujours *mal défini*². Les valeurs à prendre en compte sont sujettes à des compromis. Les stratégies choisies sont des paris, c'est-à-dire des politiques organisant l'atteinte d'objectifs primordiaux en renonçant à d'autres jugés seconds ou moins efficaces.
- 23 Afin d'étudier les caractéristiques des processus décisionnels spécifiques à ces situations d'interactions Homme/Objet (généralisation des relations Homme/Machine), nous avons procédé à l'analyse des habitudes décisionnelles d'individus au sein de trois populations dont le potentiel de prise de décisions est supposé différent. Nous nous sommes proposés de comparer leurs profils de réponses à différentes phases d'un entretien, dont la visée est de faire expliciter le processus décisionnel de résolution de problèmes de la vie quotidienne.
- 24 Pour ce faire nous avons analysé 600 entretiens concernant des situations de prise de décisions propres à des cadres d'une banque, des travailleurs sociaux, et des personnes en difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Notre étude a porté sur 200 entretiens par population.

L'entretien d'explicitation psychosociale des formes décisionnelles

Méthode

- 25 L'entretien d'explicitation (Guindon, 1984) est organisé en trois phases : l'explicitation des « faits et actes », l'explicitation des décisions prises, l'explicitation du processus de mise en acte d'une ou plusieurs décisions spécifiques à la séquence d'actions décrite.

L'explicitation des faits et actes

- 26 Cette phase a pour objectif de passer d'une représentation générale dirigée par les images sociales (stéréotype, certitude, a priori, image de soi, des autres et de l'environnement non différencié) à une « représentation »³ précise et factuelle de la chronologie des événements vécus par celui qui raconte. Par ce procédé, il s'agit de faire retrouver les faits et gestes vécus tel qu'un film ou un enregistrement pourrait les retranscrire (Vermersch, 1994). Pour atteindre cet objectif, deux récits successifs (au moins) sont nécessaires.

Premier récit

La consigne

- 27 Dans un premier temps, il est demandé aux individus de raconter une épisode de vie dans laquelle ils ont été acteurs (une réunion, une matinée de travail, etc.). La consigne insiste sur le fait que la séquence des actions à décrire soit limitée dans le temps et dans l'espace pour pouvoir travailler sur un récit concret et circonscrit.

La procédure

- 28 À la suite de la consigne, les sujets produisent un « premier récit » que l'interlocuteur laisse exposer dans sa totalité sans intervenir. Si un sujet a des difficultés à trouver une situation précise, des suggestions de repères temporels et spatiaux sont une aide toujours efficace.

Formes du récit

- 29 Dans tous les cas, ce premier récit même centré sur une unité de temps et d'espace, présente les problèmes, les faits et les actes plus en terme d'idées générales qu'en termes de faits concrets ou d'actions posées. Il présente des espaces descriptifs avec une chronologie floue, des images stéréotypées, des formes grammaticales indiquant que les sujets répondent de façon générale et *prédicative*. Ce récit parle sur eux-mêmes, sur la situation, sur le problème exposé et sur les autres.
- 30 Cette narration est caractérisée, d'une part par la présence d'adverbes (toujours, jamais, habituellement, généralement, souvent), d'autre part par une absence quasi totale de propositions avec des verbes *d'action* commençant par « je », associée à une présence de propositions avec des verbes *d'état* parlant du sujet ou des autres personnes et des choses. Les phrases sont au présent et rarement au passé.
- 31 Les sujets font appel à la connaissance commune partagée « nécessairement » par l'interlocuteur, avec des phrases de la forme : « vous savez comment ça se passe... », « je ne vais pas tout de même vous raconter comment on fait... », « vous connaissez » etc.

Résultats

- 32 Sur l'ensemble des 600 premiers récits on constate au niveau :
- 33 • **du nombre de mots** : une moyenne de 3521 (Noms, verbes d'action, verbes d'état, adjectifs et adverbes). 73 % des sujets présentent des discours entre 30 et 40 mots.
- 34 * avec 50,11 % de noms, 15,59 % de verbes d'action, 10,08 % de verbes d'état, 18,12 % d'adjectifs, 6,10 %.
- 35 • **du nombre de propositions syntaxiques** : une moyenne de 7,1 propositions avec 80 % entre 6 et 8.
- 36 * avec 28,4 % de propositions d'action contre 71,6 % d'état et de questions.
- 37 Il n'existe pas de différence entre les trois populations.

Remarques

- 38 L'homogénéité des premiers récits des trois populations invite à penser que le facteur déterminant leur forme est inhérent à la fonction de cette narration.
- 39 On considère que c'est un « récit social » qui a pour fonction de créer le lien social entre les deux interlocuteurs au moment où s'établit la confiance nécessaire à la communication. Les sujets se voilent derrière un discours social, aussi bien au niveau des représentations communes des objets sociaux ou des valeurs présentes dans les événements racontés, qu'au niveau de la présentation d'eux-mêmes qu'ils font avec les images qui leur sont familières (celles que leur renvoie leur entourage, celles qu'il se font d'eux mêmes). Il s'agit, pour le locuteur, de ne pas se laisser prendre dans le piège d'une communication en confiance dont l'interlocuteur se servirait de façon incongrue et surprenante.
- 40 Ce premier récit établit les acteurs dans des rôles qui seront tenus tout au long de l'entretien. Mais aussi, il donne les cartes du jeu, et à ce titre, peut servir pour des confrontations entre réalité et images sociales.
- 41 Au niveau de la procédure de l'entretien, il est impératif de laisser s'établir le lien social en n'interrompant pas le récitant ; au niveau de l'efficacité, il s'agit d'écouter avec précision la présentation des événements et des questions et en aucun cas, de les oublier tout au cours de l'entretien.

Le deuxième récit**La consigne**

- 42 Le décor ainsi planté, les marques données et les questions précisées, on demande aux sujets de reprendre de façon systématique la chronologie des actions et des faits survenus au cours l'ensemble de la séquence d'actions rapportée lors du premier récit.

Procédure

- 43 Lors de cette reprise, dès que le fil de la narration n'est plus précis – c'est-à-dire, lorsqu'apparaît un espace ou une durée durant laquelle il n'est pas possible de voir rigoureusement ce qui s'est passé pour l'acteur retraçant les événements tels qu'il les a vécus – l'interlocuteur arrête le cours du récit et demande au locuteur des précisions. Si, le narrateur rencontre des difficultés à préciser, celui qui conduit l'entretien peut l'aider par le rappel de repères temporels, spatiaux, logiques, que les deux récits lui procurent. Quand le sujet ne peut plus répondre à la recherche d'explicitation⁴, il lui est proposé de poursuivre le récit. La fin du travail d'explicitation est atteinte quand tout le premier récit a été balayé.

Objectifs

- 44 Le premier objectif de ce deuxième récit est de permettre une mesure de l'aptitude de « représentation » des actions passées, c'est-à-dire la capacité que possède le sujet à récupérer avec précision, dans un temps différé, les événements d'une séquence d'actions durant laquelle il a été acteur.

- 45 Le deuxième objectif de cette étape d'explicitation est de remettre au jour les différents actes posés par le sujet afin de préparer l'étape suivante. Celle-ci consiste à l'assister dans le décryptage des actes dans lesquels, soit il a été décideur, soit il a agi de façon réflexe sans intention d'action.

Forme grammaticale du récit

- 46 Les formes grammaticales des deuxièmes récits indiquent que le sujet décrit de manière *indicative* et plus précisément, les actions qu'il a accomplies, les interactions avec l'environnement et celles qu'il a eu avec les autres acteurs.
- 47 Les phrases sont caractérisées, d'une part par une disparition des adverbes *toujours, jamais, habituellement*, etc. Ils sont remplacés par des adverbes de circonstance précisant l'intensité ou la qualité d'un fait, d'autre part par des verbes d'action dont le sujet grammatical est « je ». Le nombre des phrases d'état diminue.
- 48 Les sujets ne font plus appel à la connaissance commune partagée par leur interlocuteur. Ils parlent avec des verbes au temps du passé.

Méthode de mesure

- 49 La capacité de représentation, en temps différé, est mesurée non par le nombre de faits⁵ racontés mais par la précision de l'enchaînement des faits. On donne comme critère de la précision, la capacité d'enchaîner 6 faits consécutifs sans blanc de représentation, et cela dans, au moins deux espaces temps du récit, correspondant chacun à une séquence de dix minutes. Avec ces indicateurs, une échelle de mesure de la capacité de représentation d'une séquence d'actions est construite a priori. On pose que si :
- 50 • sur chacun des deux temps on obtient
- 51 – au moins 5 faits reliés, la capacité de représentation est fiable
- 52 – 3 et 4 faits reliés, la capacité de représentation est vague
- 53 – moins de 3 la représentation est aléatoire
- 54 • sur un temps seulement on obtient
- 55 – au moins 5 faits reliés la capacité de représentation est vague
- 56 – moins de 3 faits reliés la capacité de représentation est aléatoire

Résultats

- 57 Dans les mêmes 600 entretiens, on constate dans les deuxièmes récits au niveau
- 58 • **du nombre de mots**, une moyenne de 30147 mots (noms, verbes d'action, verbes d'état, adjectifs et adverbes). 50 % des sujets présentent des discours entre 240 et 360 mots.
- 59 • Pour l'ensemble on note 52,43 % de noms 22,31 % de verbes d'action, 9,19 % de verbes d'état, 10,02 % d'adjectifs et 6,05 % d'adverbes.
- 60 • **du nombre de propositions**, une moyenne de 65,53 propositions.
- 61 Sur ces caractéristiques du discours, il n'y a pas de différence significative entre les trois populations.
- 62 En comparant les premiers et deuxièmes récits, on obtient le tableau I.
- 63 *Tableau I : Moyennes des caractéristiques du discours du 1^{er} et de 2^e récit*

	Nombre Moyen de pro- positions	Mots	Verbes d'action	Verbes d'état	Verbes au présent	Verbes au passé	Noms	Adjectifs	Adverbes
1 ^{er} récit	7,1	35,21	15,59	10,08	81 %	26 %	50,11	18,12	6,10
2 ^e récit	65,53	301,47	22,31	9,19	19 %	74 %	52,43	10,02	6,05

- 64 Les graphes suivants représentent, pour les trois populations, les différences de précision de la représentation qui ont été observées entre dans le cas du rappel de séquences d'actions quotidienne impliquant une relation Homme/Objet.

Graphe 1 :

Ensemble de Graphes des répartitions du Nombre de faits consécutivement rappelés par les cadres, les travailleurs sociaux et les personnes en difficultés

Remarques

- 65 a. Dans le cas d'un diagnostic, cette phase permet d'évaluer la fiabilité d'un sujet dans la retranscription d'un récit. Dans le cas d'un travail d'accroissement des compétences, cette phase conduit les sujets, au fur et à mesure des entretiens, à développer leurs capacités de représentation en temps différé. Par un système d'effet rebond, ces capacités de récupération mnésique spontanée augmentent la faculté de prise en compte, dans le temps réel de l'action, des éléments constituant une situation en train de se vivre.
- 66 b. Afin de vérifier la fidélité du deuxième récit par rapport aux événements réellement vécus, on a réalisé deux formes d'expériences.
- 67 * La première expérience consiste à pratiquer 200 entretiens (professionnels) dans lesquels, celui qui conduit l'entretien n'a pas assisté aux événements, par contre un observateur assiste au deux.
- 68 Sur les 200 entretiens, aucun des premiers récits ne donnent la même chronologie. Aucun se concentre de la même manière sur le même ensemble de faits. Ils présentent en majorité un jugement sur les faits rapportés⁶.
- 69 Par contre, aucun 2^e récit présente de différence significative entre les faits, leur chronologie racontée et la réalité observée par l'observateur.

70 * La deuxième expérience consiste à faire vivre à plusieurs individus ensemble (8-10) les mêmes événements et à les leur faire raconter séparément. On observe des premiers récits différents comme dans l'expérience précédente, alors que les deuxièmes récits, concernant la séquence des actions, sont identiques.

71 * On en conclut

72 1. que les premiers récits se centrent sur une partie des événements en fonction d'un a priori d'évaluation, lequel conduit à un jugement avec une perte d'informations. Ce mécanisme explique le fait que les premiers récits rapportent des séquences d'actions différentes. On retrouve là les phénomènes (bien connus) de pertes d'informations dans la transmission de messages.

73 2. que la technique de rappel des événements est une technique qui permet de retrouver fidèlement les événements passés.

La phase des décisions

74 Quel que soit le niveau de précision de la représentation atteinte, on est en mesure de passer à la phase suivante ; le matériau emmagasiné est suffisant.

75 L'objectif de cette phase est de faire émerger la manière dont les sujets acteurs se sont impliqués dans les événements racontés.

76 Ils ont donné un récit dans lequel ils se présentent comme des « sujets » de verbes d'action. On se propose de travailler ces actes pour distinguer ceux qui sont des « décisions-actions » de ceux qui sont des « comportements »⁷. Autrement dit, on fait émerger en quoi le sujet a été acteur et en quoi il a été agi.

Procédure

77 À la fin du deuxième récit, il suffit de demander aux sujets les décisions qu'ils pensent avoir prises dans l'épisode qu'ils viennent de raconter. Les sujets sont souvent étonnés par le mot « décision » qui est entendu comme décision délibération. Ils posent généralement une question pour comprendre le sens de ce mot. Pour répondre à la surprise, il suffit, (puisque toute proposition d'action commençant par « je » peut être une décision) de reprendre l'une ou l'autre des actes posés et de demander si ces actes ont été effectués avec une intention de les faire.

78 Les sujets énumèrent un certain nombre de décisions. À la fin de l'énumération, le responsable de l'entretien demande au sujet s'il n'en voit pas d'autres. Quand le sujet dit ne plus en voir d'autres, si le responsable de l'entretien croit en avoir vu d'autres, il essaie de les faire découvrir (par exemple, en remettant le sujet au moment précis où il est supposé avoir pris une décision. Si le locuteur ne voit pas, l'interlocuteur peut suggérer ce qu'il a interprété comme une décision et le sujet se positionne).

79 Il est à remarquer que le travail sur les décisions impose d'approfondir chaque action énoncée. Si cette action est une décision il est nécessaire de poursuivre la recherche :

80 1. soit pour trouver à toute décision d'objectif, les décisions de moyens implicites mis en acte pour l'atteindre, et inversement, aux décisions de moyens, les décisions d'objectif qui y sont associées,

81 2. soit pour classer toute décision dans une des familles de formes décisionnelles à laquelle elle appartient⁸.

Mesures

- 82 Comme la référence de la capacité de représentation est associée à 2 fois 6 faits consécutifs, on considère que le maximum des facultés décisionnelles serait qu'à 12 faits soit associés 12 décisions. On en déduit hypothétiquement que si, si trois décisions sont récupérées alors la faculté décisionnelle est insuffisante, entre 4 et 5 la capacité décisionnelle est faible, entre 6 et 7 elle est satisfaisante, entre 8 et 9 elle est bonne entre 10 et 12 elle est excellente.
- 83 Les graphes suivants représentent les répartitions du nombre de décisions énumérées par les cadres, les travailleurs sociaux et les personnes en difficulté d'insertion sociales.

Graphe 2 :

Ensemble de graphes des répartitions du nombre de décisions énumérées par les cadres, les travailleurs sociaux et les personnes en difficultés

- 84 On constate qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux populations de professionnels quant à leur capacité à se voir prendre des décisions. Si on accepte que la représentation équivaut à la réalité vécue dans le cas présent (résultat précédent), on peut induire que dans un cadre professionnel ces courbes déterminent une forme de « normalité » ; c'est-à-dire que tout professionnel devrait avoir la capacité à se représenter prendre des décisions de façon satisfaisante.
- 85 Du fait que les personnes en difficultés se représentent peu prendre des décisions, on peut inférer que les personnes en difficultés psychosociales prennent peu de décisions, c'est-à-dire qu'elles sont plus agies par leur environnement ou leur histoire. On en conclut que leur potentiel d'action est moins puissant que celui des professionnels en activité.

Remarques

- 86 L'étape concernant la représentation des décisions prises, conduit :
- 87 * soit à préparer les mesures suivantes sur l'analyse du processus décisionnel,

- 88 * soit à augmenter la capacité de représentation décisionnelle des sujets par le fait de prendre conscience de l'ensemble des décisions ou des comportements agis avec leurs conséquences imprévues et inattendues.

Étude du processus décisionnel spécifique

- 89 Si on tente de découvrir la structure des processus décisionnels spontanés d'un individu, on étudie un ensemble de décisions explicitées.

Procédure

- 90 1. Le responsable de l'entretien choisit la (ou les) décisions qui correspond à ce qu'il veut découvrir relativement à la structure du processus de décision que le sujet active. Il situe le sujet au moment précis du récit où il dit avoir pris la décision à analyser. Il lui demande alors, ce qu'il a perçu (vu, entendu...) à ce moment-là pour prendre cette décision⁹.
- 91 Le sujet ne comprend généralement pas la question immédiatement. Il est facile de lui faire comprendre le sens de la requête par un exemple ou en détaillant les différentes perceptions possibles (ce qu'il a vu, entendu, senti, les images qui sont venues à sa mémoire en cet instant, avant de décider, et qui sont à l'origine de son acte).
- 92 Le sujet énumère un certain nombre de perceptions. Il lui est demandé s'il n'en voit pas d'autres¹⁰ afin de s'assurer qu'il a récupéré tout le perçu de cet instant.
- 93 2. L'énumération terminée, le responsable de l'entretien demande si le sujet peut identifier et discerner les éléments importants qu'il a pris en compte pour prendre sa décision en cet instant¹¹. Le sujet énumère les « *importants* ».
- 94 Pour relancer l'énumération et apporter un point de réflexion, il est encore demandé au sujet s'il n'en voit pas d'autres¹².
- 95 3. Puis, il est demandé au sujet quel élément il a mis en priorité au moment de sa décision. Pour établir la certitude de cette hiérarchie, le responsable pose une question en forme de doute : « est-ce bien sûr ? ».
- 96 ***Résultats de l'étude réalisée sur les 600 entretiens***
- 97 *Faculté à discriminer les éléments dans une action*

Graphe 3 :

Ensemble de graphes de la répartition du nombre de perceptions énoncées par les cadres, les travailleurs sociaux, les personnes en difficultés

- 98 Si les pics de chaque courbe sont pris comme référence, on dégage une « norme » du degré de discrimination des perceptions d'un groupe de cadres ou de travailleurs sociaux. Cette « norme » peut être établie à 5 perceptions énumérées dans le cadre d'une décision-action. Ce qui conduit à dire qu'une personne qui serait trop éloignée de cette norme ne pourrait pas occuper un poste de ce genre.
- 99 Ce résultat semble être corroboré par le fait que les personnes en grandes difficulté d'insertion perçoivent beaucoup moins d'éléments (3), relativement à leur univers décisionnel, que les cadres et les travailleurs sociaux.
- 100 *Faculté à discerner les importants d'une situation*

Graphe 4 :

Ensemble de graphes de la répartition du nombre d'importants pris en compte par les cadres, les travailleurs sociaux, les personnes en difficultés

- 101 On remarque une inversion des graphes entre la population des personnes en difficulté et les professionnels qui présentent une faculté à prendre en compte au moins deux éléments *importants* dans une situation psychosociale.
- 102 On peut, là encore, définir une forme d'échelle en trois points, en considérant qu'un individu qui ne prend en compte qu'un *important* discernerait insuffisamment les valeurs à prendre en compte, et serait conditionné par un seul a priori. Un individu qui prend deux *importants* en compte se mettrait dans la situation de pouvoir choisir une alternative de compromis. Un individu qui en prend en compte trois et plus, aurait une faculté de discernement qui lui permettrait une adaptabilité en fonction des situations.
- 103 En procédant à une analyse des entretiens des cadres, on observe que certains prennent en compte un seul important et cependant perçoivent beaucoup d'éléments et sont efficaces dans leur profession. Pour lever cette anomalie apparente, il faut faire intervenir la situation, comme facteur déterminant le processus décisionnel. En effet, nous avons remarqué que ces cadres-là sont dans des situations de production dans lesquelles l'objectif est bien défini, avec un fort enjeu économique. Ils doivent réaliser leur tâche dans un temps court. On est en présence d'une structure de projet dans laquelle les interactions homme/machine sont toutes focalisées sur l'objet à produire. Les hommes sont seconds.

Conclusion

- 104 La présente étude montre qu'aucune différence significative entre les populations a été observée quant au volume de mots émis lors des récits d'actions. Mais il existe une différence tant dans la capacité à donner une suite précise d'événements vécus, que dans la capacité à discriminer les perceptions et à discerner les importants pris en compte. On en conclut que les différences observées manifestent une différence du processus décisionnel spécifique aux sujets engagés dans des positions sociales professionnelles particulières.
- 105 Au moyen de la méthode d'entretien décrite ci-dessus, on est en mesure de connaître la *structure décisionnelle* des individus qui n'est autre que ce que nous nommons *leur potentiel d'action habituel*.
- 106 1. L'entretien psychocognitif d'explicitation – consistant en un rappel des faits, des décisions et des facteurs décisionnels présents dans un ensemble cohérent d'actions – par la triple reprise d'une même séquence d'actions sous trois angles différents (l'angle de la représentation de la séquence d'action, l'angle de l'énumération des décisions prises et enfin l'angle de l'analyse de ces décisions) se présente comme une manière *d'objectiver* un récit permettant à plusieurs interviewers de comparer les mesures réalisées sur différents individus ou sur plusieurs entretiens concernant un même individu, à la condition que la conduite de l'entretien soit stricte.
- 107 2. De ce fait, cette méthode permet, grâce à l'émergence des faits et gestes apparemment mnésiquement perdus, de retirer des informations plus détaillées sur les événements vécus servant à *repérer la structure des processus décisionnels préférentiels implicites*, en différenciant dans les attitudes, ce qui est proprement décisionnel (même si cela correspond à des traitements d'informations automatiques), de ce qui est comportement non dirigé par une intentionnalité¹³. Elle peut donc être utilisée pour l'évaluation du potentiel d'action de sujets.

- 108 3. De plus, une analyse approfondie des propos recueillis offre la possibilité de distinguer trois systèmes de traitement des informations propre à un individu ou à une structure : le *système de représentations sociales*, le *système des opérations mentales de représentations et de rationalité*, enfin le *système décisionnel* dans un champ d'activités déterminé.
- 109 Lors de la prise de décisions, un individu (un groupe), placé dans une position sociale particulière, présente une forme de cohérence de ces trois systèmes. L'organisation structurelle de ces quatre facteurs décisionnels (position sociale, représentations sociales, système cognitif et potentiel d'action) (Michit, 1995 et 1996) définit une forme d'identité psychosociale.
- 110 4. Comme l'entretien psychosocial requiert des compétences de la part de celui qui le vit, il devient un moyen pour *accroître ses compétences* dans le cadre d'entretiens successifs (Guindon, 1985, Michit 1990). En effet, l'entretien implique de mettre en acte des capacités de représentation et de récupération des actions passées durant lesquelles ont été activés, les modes de sélection, d'organisation et de hiérarchisation des informations au moyen de divers principes organisateurs. Les démarches successives de représentation de situations concrètes activent et construisent donc les schèmes représentatifs sensori-moteurs (Piaget, 1975) et les capacités de prise en compte des principes organisateurs. D'une part les schèmes sensori-moteurs gardent en mémoire les perceptions, et donc sont de puissants organisateurs de la mémoire (Brouillet, 1992)¹⁴ ; par cette fonction, ils sont particulièrement actifs lors de la prises d'informations en temps réel. Et donc, ils sont à la base des capacités de perception au moment de l'action. D'autre part, révélant le système d'organisation mis en acte et les principes organisateurs possibles, l'explicitation accroît la mise à disposition cognitive de l'ensemble des principes pondérateurs pouvant avoir la fonction d'organisation. De ce fait, elle accroît les facultés de discernement des *importants* agaçant les éléments d'une situation en vue de les hiérarchiser en fonction ses enjeux (Michit, 1990).
- 111 En conséquence, comme il est possible d'évaluer la structure des processus décisionnels, il est donc possible de définir des stratégies de progrès avec des programmes d'activités appropriées et travaillées dans le cadre d'entretiens psychocognitifs.
- 112 Dans le cas de l'évaluation, comme dans celui de l'accroissement des compétences, la maîtrise de l'entretien est importante car elle, seule, permet d'atteindre un niveau d'objectivation suffisante.

BIBLIOGRAPHIE

BROUILLET D., *Mémoire et représentation*, Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry Montpellier, 1992.

FRAISSE P., *Psychologie du temps*, Paris, PUF, 1967.

GUINDON J., *Vers l'autonomie psychique*, Paris, Fleurus, 1984.

GUINDON J., *Les étapes de la rééducations*, Paris, Fleurus, 1985.

JIMENEZ M., *Psychologie de la perception*, Montpellier, Thèse, Université Paul Valéry, 1994.

MICHIT R., « Schèmes cognitif de base et aide à la prise de décisions », *Nouvelles revues psychologiques*, 4-1, 1990, pp. 63-82.

MICHIT R., *Représentations sociales, jugements et mémorisation : trois recherches expérimentales*, Papers on social representations, 1994, vol. 3 (2), pp. 106-117.

MICHIT R., *Représentations sociales et prise de décisions professionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier, 1995.

MICHIT R., « Comment le sens conditionne les pratiques » in *Les sens de l'action sociale*, Actes des journées d'études arlésiennes, 1995, pp. 25-29.

MICHIT R., *Résolution de problèmes et prise de décision*. Séminaire de formation de Chef d'exploitation EDF, Arles, 1996.

PIAGET J., *L'équilibration des structures cognitives - Problème central du développement*, Paris, PUF, 1975.

VERMERSCH P., *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF, 1994.

NOTES

1. Par *objet*, nous entendons aussi bien les *objets de consommation* dont le but est d'assouvir le besoin ou le désir, que les *objectifs de production* que des individus se sont proposés d'atteindre dans une démarche d'entreprise, ou encore les moyens mis *en place* pour les atteindre : les *machines-outils* dont le fonctionnement modifie les rythmes de la vie personnelle et sociale et les *compétences individuelles*
2. Un problème mal défini est un problème dont il est impossible de déterminer précisément si la solution envisagée ou réalisée est bonne ou mauvaise, juste ou fausse. On est dans l'univers de l'*optimum espéré*.
3. Ici le terme est pris dans le sens de présenter a nouveau (représenter) des faits passés.
4. Généralement il le signifie en disant « je ne sais pas » ou « je ne peux pas ».
5. Les faits sont des actions indiquant un changement d'état de l'individu, de l'environnement ou des autres, au niveau de comportement, d'action, de parole et de geste
6. Cela est proche de « l'horizon temporel » de Fraïssé (1967) ; à savoir la reconstruction non chronologique des faits vécus.
7. D'une part, on est amené à distinguer les *messages sciemment* envoyés dans le cas des décisions impliquant l'intentionnalité des attitudes, des *messages induits* par des comportements qui sans être volontairement destinés ont été envoyés et ont pu être perçus par les autres. D'autre part, on est amené à distinguer certains *automatismes décisionnels* qui sont de réelles décisions implicites avec intention d'agir, d'autres *automatismes réflexes* dont les sujets ne peuvent pas expliciter ni le cheminement décisionnel, ni le niveau intentionnel
8. Par exemple, dire intentionnellement à une personne que son travail est bon, est une décision de la famille de l'évaluation. Évaluer qu'une action est imparfaite, et suggérer (décision de moyen) un procédé pour la rectifier, (décision d'objectif) entre dans la famille de La forme décisionnelle : donner un conseil.
9. Par perception il est entendu ici tous les percepts sensori-moteurs et mnésiques

10. Dans le cas d'un entretien dont le but est d'accroître la faculté à percevoir, s'il n'en voit pas, on peut l'aider en lui suggérant des perceptions supposées et possibles.
 11. Ces éléments importants, comme nous l'avons vu, sont soit des éléments de la situation analysée (objet ou personne et leurs relations interactives), soit des valeurs à observer ou encore des objectifs à atteindre. On retrouve des éléments de noyaux centraux de représentations sociales et des éléments périphériques suractivés.
 12. Ici, il faut faire attention de bien distinguer rémunération d'importants en soi liés à une situation et les importants qui ont été réellement pris en compte pour cette décision-là.
 13. En ce qui concerne les 200 récits effectués en double aveugle, l'observateur n'a jamais totalement observé ce que les sujets découvrent durant les phases, d'exploration des processus décisionnels individuels.
 14. Dans les processus de mémorisation, il est plus facile de se rappeler une information si elle est en codée en en lien avec des éléments sensoriels ou moteurs
-

RÉSUMÉS

Dans le cadre de l'évaluation des compétences de professionnels comme de personnes en difficultés d'insertion sociale et professionnelle, la mise en évidence des capacités à prendre des décisions dans l'exercice d'une fonction comme dans le quotidien de l'existence, apparaît cruciale pour anticiper les comportements en situations réelles d'action. La présente étude est une recherche expérimentale sur les processus décisionnels habituels. Elle expose une méthodologie d'explicitation permettant d'atteindre la structure de ces processus, en particulier ceux qui sont implicites. Par la mise à l'épreuve de la méthode qui conduit à faire expliciter les éléments spécifiques à chaque étape du processus décisionnel habituels, on est amené à mettre en exergue un système de normes ajusté à la fois aux niveaux de compétence des personnes, et aux types des décisions envisagées.

To value professional abilities, it seems essential to point up individual's abilities to implement decisions in order to anticipate their behaviours in concrete situations. This study consists of an experimental research into usual decision making process. We set out a methodology in order to clarify the structure of those process, especially implicit one's. This method leads to account for specific elements at each stage of usual decision making process. Like that, we are induced to point up norms, adjusted to individual's level of ability, and in the same way to various types of foreseen decisions.

INDEX

Mots-clés : décision, évaluation, structure décisionnelle, potentiel d'action

AUTEUR

ROBERT MICHIT

Robert Michit est Directeur de recherche au CEFERH (centre de recherche et de formation en ressources humaines) et consultant en résolution de problèmes complexes concernant la gestion des ressources humaines, la résolution des conflits dans les organisations et les interactions des interfaces hommes/machines. Physicien de formation, docteur en éthique et en psychologie sociale, dans l'entreprise et le secteur de l'insertion sociale et professionnelle, il consacre ses recherches et ses actions de consultant à la prise de décisions et à ses déterminants économiques, sociaux et humains.