

CONTROLE ET AUTONOMIE DES DECIDEURS

Les facteurs d'inadaptation de la décision professionnelle

Martine BRASSEUR

Qu'elle soit considérée comme irréductible ou comme nécessaire, l'autonomie des acteurs organisationnels représente aujourd'hui une des données du management, plaçant chacun d'entre eux, au moins ponctuellement, dans la position stratégique de décideur. En effet, le constat que pour optimiser un processus de rationalisation, il faut le laisser inachevé (Terssac, Reynaud, 1992) en a amené un autre tout autant paradoxal : pour contrôler mieux, il faut souvent contrôler moins. Même dans un contexte de production planifiée, les situations gardent donc toujours une part de contingence, se traduisant notamment par des problèmes de décalage entre prévision et réalisation (Valax, Cellier, 1992), qui ne peuvent être résolus que si une marge d'autonomie décisionnelle des opérateurs a été préservée. La prise de décision professionnelle se définit, dès lors, non seulement comme l'acte managérial par excellence (Jarrosson, 1994), mais aussi comme le vecteur et l'expression de l'autonomie. Ses enjeux n'en sont que plus importants : de l'efficience des organisations à la préservation ou au développement des champs individuels de pouvoir et d'action. Or, quelles sont les clefs de la performance des processus décisionnels ? Sur quoi repose la performance du décideur ? Sa personnalité ? Sa propre conception de son rôle ? Les circonstances de sa prise de décision ? De la réponse à ces questions découlent des pratiques différentes de management des ressources humaines. La mise en évidence de profils de personnalité plus appropriés pour prendre des décisions pose le problème de la gestion des décideurs en termes de recrutement et même de sélection. Par contre, si leurs compétences sont à acquérir, si leur développement est conditionné par la représentation du décideur professionnel, la formation et la communication sont les principaux leviers d'intervention. Enfin, le repérage d'un impact important des circonstances de la prise de décision sur la nature même de la décision remettrait en cause la réelle autonomie des décideurs. Si seuls le contexte et l'environnement sont déterminants, peu importe le choix ou le développement des personnes, seuls la situation et les processus de prise de décision comptent. Ce ne seraient donc plus les hommes qui feraient la performance des organisations, mais l'organisation qui ferait la performance des hommes ? Sous cet angle, le questionnement est provocateur. Heureusement, la recherche que nous présentons dans cet article, l'aborde différemment : si l'organisation oriente les décisions de ses acteurs, elle en favorise ici les erreurs. En effet, il ne s'agit plus pour nous de nous pencher sur la performance des décideurs mais sur une contre-performance particulière consistant à maintenir une décision devenue inappropriée. Ce phénomène dit de l'effet de gel des décisions (Staw, 1976) intervient comme un processus d'inadaptation de la décision au changement de l'environnement. Il n'apparaît que dans des circonstances spécifiques favorables à un engagement sur une première décision. Sa réplcation auprès d'un groupe d'étudiants en gestion, puis le constat à travers nos premiers résultats de l'absence d'impact à la fois de la personnalité des décideurs et de la représentation de leur rôle, viennent donc enrichir la problématique de l'autonomie des décideurs. Dans un premier temps, nous nous proposons de la développer sur la base d'un modèle articulant trois facteurs d'inadaptation de la décision professionnelle chez les managers : la personnalité du décideur identifiée par le questionnaire MBTI, la représentation sociale du manager et les circonstances de la décision à travers la constitution de deux groupes de sujets, l'un placé dans un processus d'engagement sur une première décision, l'autre non engagé. Après avoir explicité la méthodologie utilisée, nous présenterons nos premiers résultats, pour conclure sur leurs apports pour la Gestion des Ressources Humaines en regard de la problématique du contrôle et de l'autonomie.

PROBLEMATIQUE

La question centrale de cette recherche est : « Pourquoi les managers maintiennent-ils une décision professionnelle devenue inappropriée¹ ? ». Nous nous

¹ Le caractère inapproprié d'une décision est bien évidemment subjectif. Nous expliciterons plus loin comment nous avons contourné ce problème d'un point de vue méthodologique pour ensuite le réintroduire dans la discussion des résultats

sommes donc focalisée sur une pratique sociale spécifique : la prise de décisions managériales, tout en nous appuyant sur trois courants théoriques empruntés à la psychologie et à la psychologie sociale : la théorie de la personnalité de Jung (1920), la théorie des représentations sociales et la théorie de l'engagement et de la rationalisation. Trois facteurs potentiels d'inadaptation ont ainsi été définis, dont l'articulation nous a permis de proposer un modèle.

Les circonstances

Hypothèse 1 : « Lorsqu'un sujet se perçoit comme engagé sur une première décision, il a tendance à maintenir cette décision même si le changement de circonstances la rend inappropriée »

Dans le cadre d'une recherche portant sur le processus d'adaptation des sujets face à un changement de circonstances ou sur l'ajustement des lignes de conduites en fonction du contexte, nous ne pouvons qu'affirmer avec Flament (1994, p. 51) que « si la matérialité des circonstances doit être connue (pour éviter tout contresens), seul leur reflet cognitif est moteur dans un modèle cognitif comme le nôtre ». Malgré tout, notre objectif n'est pas d'approfondir les théories sur les processus cognitifs de prise de décisions et leurs biais (Fischhoff, 1976 ; Kahneman, Slovic, Tversky, 1984). Même si elles permettent d'explicitier l'absence de plasticité des comportements par les phénomènes de généralisation (conservation de la ligne de conduite sur la base des expériences passées sans prendre en compte leur obsolescence) ou encore d'attribution (reconnaissance erronée de la situation à partir d'un élément non significatif), elles laissent la question de l'évaluation du caractère approprié ou non de la décision ou du comportement entièrement posée. Or, comment y répondre sans tomber dans la problématique de la conformité sociale ? L'une des possibilités, empruntée aux théories de l'engagement, est d'inscrire les sujets dans un processus les conduisant à adopter une ligne de conduite, qu'ils considèrent eux-mêmes comme inappropriée, ce qui revient à les manipuler pour qu'ils se comportent autrement. Nous nous situons ainsi hors de toute tentative d'évaluation objective des décisions, tout en approfondissant le phénomène qui nous préoccupe. Malgré tout, cet autrement peut apparaître lui-même comme difficile à définir au niveau individuel, dans la mesure où en fonction du courant théorique auquel on se réfère, soit il n'existe pas de comportement non influencé du fait de l'antériorité cognitive de toute interaction sujet-objet (Abric, 1994), soit les comportements singuliers sont à la fois imprédictibles (Mischell, 1968) et rationalisés a posteriori (Beauvois, Joulé, 1981, 1987). Là encore, les travaux de recherche sur les processus d'engagement nous permettent de sortir de cette impasse. En effet, la plupart s'appuie sur la comparaison expérimentale des comportements de deux groupes comparables de sujets, l'un placé en situation de soumission forcée le conduisant à adopter un comportement contre-attitudinale (Festinger, Carlsmith, 1959 ; Collins, Hoyt, 1972) et l'autre ayant une fonction de contrôle. C'est ensuite l'écart observé entre les lignes de conduite qui permet d'appréhender les phénomènes amenant un individu à se comporter autrement. Considérant que seuls les actes nous engageant et non les idées ou les sentiments (Kiesler, 1971), la théorie de l'engagement a mis notamment en évidence une tendance à persévérer dans une ligne de conduite donnée lorsqu'un investissement sur cette ligne de conduite a eu lieu ou lorsqu'un premier comportement a été obtenu dans le même sens². Les travaux sur la théorie de l'engagement nous ont d'autant plus permis d'avancer dans notre projet, que l'un des phénomènes étudiés par les chercheurs et qualifiée par Lewin (1947)³ d'effet de gel des décisions, est celui du maintien d'une décision devenue inappropriée suivant un processus d'adhérence à la décision initiale et en dehors des raisons à son origine. L'une des expériences (Staw, 1976), bien que construite et menée hors de l'entreprise, concerne même directement la prise de décisions managériales. Elle a consisté à proposer un cas à des étudiants d'une Business School, dans lequel il s'agissait

² S'appuyant sur la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), les théoriciens de l'engagement considèrent que les attitudes, les opinions, les croyances sont façonnées suivant un processus de rationalisation par nos comportements afin de maintenir nos structures cognitives dans un état de consistance (Beauvois, Joulé, 1981). Dans la théorie de l'engagement, le renforcement des comportements des sujets est obtenu par le maintien de leur sentiment de liberté, correspondant à une situation expérimentale de soumission forcée avec libre choix.

³ L'une des interprétations de Lewin face au changement des habitudes alimentaires des ménagères américaines pendant la guerre plus important après une discussion en groupes qu'après une conférence, est que dans la première situation, elles avaient pris la décision de changer avant de rentrer chez elles, alors que dans la seconde elles sont parties sans avoir pris de décision.

pour eux d'affecter à deux reprises un fond exceptionnel de développement à l'une ou l'autre des deux filiales d'une compagnie. Entre-temps des informations leur étaient communiquées soulignant les mauvais résultats de leur première affectation. Les résultats ont montré une tendance chez les étudiants à maintenir leur première décision même si elle n'a pas les effets attendus. Ce phénomène disparaît si la première décision est prise par une autre personne. Il s'agit bien du maintien d'une décision que les sujets considèrent eux-mêmes comme inappropriée. La réplique d'une expérience similaire nous permettrait de vérifier notre première hypothèse.

La représentation sociale du manager

Hypothèse 2 : « Le maintien ou non par un manager d'une décision professionnelle devenue inappropriée varie en fonction de la nature et de la structure de la représentation sociale du manager des sujets »

Une représentation sociale se définit comme « une vision fonctionnelle du monde qui permet aux individus et aux groupes de donner un sens à leurs conduites et de comprendre la réalité » (Abric, 1996, p.12). « Forme de connaissance, socialement élaborée et partagée... concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989, p.36), elle « régit les relations des individus à leur environnement physique et social, et [elle] va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques » (Abric, 1994, p.13). Les processus d'adaptation des sujets à une situation spécifique donnée vont dès lors dépendre de la structure de la représentation sociale activée. En effet, chaque représentation sociale fonctionne comme une entité structurée par un système central et un système périphérique (Abric, 1994 ; Guimelli, 1994). Le noyau central assure la permanence de la représentation. Sa double fonction est de générer du sens et d'organiser les différentes cognitions se rapportant à la représentation. Les éléments périphériques sont plus malléables et conditionnels. Ils permettent le fonctionnement de la représentation comme grille de « décryptage » des situations sociales (Flament, 1989) et son « adaptation à des contextes sociaux variés » (Moliner, 1996, p.61). Les décisions d'une personne vis à vis de son environnement seront donc non seulement régulées par ses représentations sociales, mais limitée par leur niveau de plasticité.

Notre deuxième hypothèse présuppose tout d'abord que « le manager » est bien un objet de représentation sociale, c'est-à-dire répond aux cinq conditions définies par Moliner (1996)⁴. Or, il existe au moins un groupe structurel, dont l'existence est étroitement liée au fait d'être ou de devenir des managers (condition a), ne serait-ce que les cadres en formation dans les écoles de gestion. Tout en différenciant différents types de managers (condition b), l'identification et le développement des compétences qui lui sont associées conditionnent l'insertion et la reconnaissance sociale de ces personnes (c). L'importance de la maîtrise de l'objet de représentation sociale, le manager, apparaît à l'évidence pour les différents groupes sociaux, parties prenantes dans le fonctionnement des entreprises. Elle ressort plus directement comme un enjeu pour le groupe social chargé de produire et diffuser des connaissances en la matière : les enseignants-chercheurs en gestion (d). Enfin, si la production de discours normatifs est abondante, il n'existe pas de système orthodoxe de régulation et de contrôle (e).

Notre deuxième hypothèse sous-tend également qu'ils existent plusieurs représentations sociales du manager. Si dans la littérature sur le management, on retrouve systématiquement un amalgame entre manager et décideur (Jarrosson, 1994; Bergadaà, 1997; Morin, 1997), deux conceptions de la prise de décision semblent se côtoyer : une conception émergente, considérant qu'un bon manager doit toujours être prêt à changer de décision, et une conception traditionnelle valorisant les engagements fermes et définitifs (voir tableau 1). Elles peuvent définir trois types de représentations sociales en fonction de leur position structurelle :

- une représentation sociale traditionnelle, RST (conception traditionnelle de la décision située dans le noyau central) ;
- une RS adaptative en fonction des circonstances, RSAc (conception de la décision périphérique) ;

⁴ Il y a élaboration représentationnelle quand, pour des raisons structurelles ou conjoncturelles, un groupe d'individus (condition a) est confronté à un objet polymorphe (b) dont la maîtrise constitue un enjeu en termes d'identité ou de cohésion sociale (c). Quand en outre, la maîtrise de cet objet constitue un enjeu pour d'autres acteurs sociaux interagissant avec le groupe (d). Quand enfin le groupe n'est pas soumis à une instance de régulation et de contrôle définissant un système orthodoxe (e). (Moliner, 1996, p. 48)

- une RS adaptative en permanence, RSAp (conception émergente de la décision située dans le noyau central).

Nous supposons que le phénomène de maintien d'une décision devenue inappropriée varie de la façon suivante :

maintien avec RST> maintien avec RSAc> maintien avec RSAp

TABLEAU 1 :

LES DEUX CONCEPTIONS DE LA PRISE DE DECISION

Conception traditionnelle	Conception émergente
→ Engagement fort sur la décision entraînant une certaine rigidité des comportements (je me tiens à ce que j'ai décidé)	→ Remise en question de la décision (je peux toujours changer de décision)
→ Responsabilité des décideurs sur les conséquences de leurs décisions (je rends des compte sur mes erreurs)	→ Responsabilité des décideurs sur l'adaptation de leurs décisions (je rends des comptes sur mon maintien dans l'erreur)
→ Bien décider = maîtriser l'organisation et son environnement	→ Bien décider = adapter l'organisation à son environnement
→ Processus linéaire et univoque : (décision => action)	→ Processus circulaire et interactif : (décision <=> action)
→ Résultat d'une expertise (expérience, savoir) dans un domaine de gestion	→ Processus collectif s'appuyant sur les expertises et la capacité d'innover

La personnalité du décideur

Hypothèse 3 : « Le maintien d'une décision devenue inappropriée est plus fréquent chez les sujets de tempérament J que chez les sujets de tempérament P »

La personnalité se définit comme « les caractéristiques d'une personne qui expliquent ses schémas habituels de comportement » (Perrin, 1993, p.3). Différenciant les individus, influençant nos modes de réaction, la personnalité est considérée comme figée vers la fin de l'adolescence "sous sa forme complexe qui persistera sans grands changements au cours de toute la vie adulte" (Nicholson, 1997, p.VIII). En dehors des situations extrêmes, c'est notre perception de nous-mêmes qui se transforme et non les fondements de notre personnalité. Les théories de Jung (1991), dont la première publication de l'ouvrage « les types psychologiques » date de 1920, nous ont permis d'avancer une série d'hypothèses, en nous appuyant sur les 16 types de personnalité définis aux Etats-Unis par Briggs et Myers en 1942 et traduits sous la forme d'un questionnaire, le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), publié en 1962 par l'Educational Testing Service de l'Université de Princeton dans un premier temps à des fins de recherche. Le MBTI est construit autour de quatre dimensions de la personnalité, se définissant chacune par leurs deux pôles opposés : l'orientation de l'énergie soit introvertie (I), soit extravertie (E) ; la perception avec une dominante soit intuition (N), soit sensation (S), le jugement privilégiant soit la pensée (T), soit les sentiments (F) et enfin le mode de vie ou manière d'être au monde avec une préférence soit pour le jugement (J), soit pour la perception (P)⁵. « L'hypothèse fondamentale de Jung, reprise dans le MBTI, est que si nous disposons tous de toutes les possibilités, si sur chaque dimension nous utilisons nécessairement les comportements correspondant à chacun des deux pôles, nous n'en avons pas moins une préférence innée pour l'un ou l'autre de ces pôles, une préférence spontanée, non réfléchie » (Cauvin, Cailoux, 1994, p.13). L'apport de cette théorie à notre recherche réside plus particulièrement dans le rapport entre l'une des dimensions de la personnalité du MBTI, l'index J/P⁶ et le mode de prise de

⁵ Boisvert (1996, p.4) les résume par la définition suivante : "Extraversion-Introversion dépendant si nous portons notre attention sur le monde extérieur des personnes ou des choses ou sur le monde intérieur des idées, des sentiments et des impressions ; Sensation-intuition dépendant si nous percevons habituellement par les sens (approche concrète) ou l'intuition (approche abstraite) ; T, pensée- F, sentiment dépendant si nous jugeons ou prenons des décisions basées sur la logique ou sur les valeurs, les "feelings", les sentiments ; Jugement-Perception dépendant si nous préférons un mode de vie organisé, des décisions prises, ou un mode de vie plus souple, où on aime laisser des "options ouvertes" et où on s'adapte aux circonstances"

⁶ L'index J/P ne figure pas en tant que dimension de la personnalité dans les théories de Jung. Il a été introduit par Myers en 1962 d'une part pour spécifier un certain type de comportement, d'autre part pour contribuer à déterminer la structure de la psyché différente pour chacun des 16 types identifiés par le MBTI (Myers, 1962)

décisions des personnes. Si l'on ne retient que cette seule dimension de la personnalité, les 16 types de personnalité du MBTI peuvent être répartis en deux grands groupes les tempéraments "P-perception" et les tempéraments "J-jugement", composés chacun de 8 types de personnalité et se définissant en fonction "de la manière dont chacun se situe par rapport au monde extérieur et organise son mode de vie. La personne de tempérament "P" a une attitude réactive ; elle préfère être disponible le plus possible aux opportunités de la vie et reste toujours prête à changer de décision. La personne de tempérament "J" a une attitude "proactive" ; elle préfère exercer la plus grande maîtrise possible sur son mode de vie et s'engage sur ses décisions. (Cauvin, Cailloux, 1994).

Modélisation de l'effet de gel des décisions

Un modèle peut dès lors être proposé à partir de l'articulation de nos trois variables et aboutit à la formulation de notre hypothèse principale :

Hypothèse 4 : « *Le phénomène de maintien d'une première décision devenue inappropriée par un décideur varie en fonction de sa représentation sociale du manager, de sa personnalité de décideur de la façon suivante : si les lettres du tableau 2 indiquent le nombre de personnes ne modifiant pas leur première décision alors que le contexte a changé et que garder la même décision leur est moins favorable : $A > B > C$; $D > E > F$; $A > D$ et $C > F$* »

TABLEAU 2 :

REPRESENTATION SOCIALE, TEMPERAMENT ET EFFET DE GEL DES DECISIONS

	Représentation sociale du manager		
	RST	RSAc	RSAp
Tempérament "J"	Gel systématique (A)	Gel variable (B)	Plasticité variable (C)
Tempérament "P"	Gel variable (D)	Plasticité variable (E)	Plasticité systématique (F)

RST : représentation sociale traditionnelle (conception traditionnelle de la décision située dans le noyau central) ;

RSAc : RS adaptative en fonction des circonstances (conception de la décision périphérique) ;

RSAp : RS adaptative en permanence (conception émergente de la décision située dans le noyau central) »

METHODOLOGIE

Après avoir défini la population concernée, nous présenterons les outils de la recherche.

Population étudiée

La population concernée par cette recherche est constituée d'étudiants pour la plupart de 23 ans ou de cadres (moyenne d'âge : 42 ans) en formation dans un Institut de Gestion. Ils suivent différents programmes de 3ème cycle, soit généralistes en gestion, soit spécialisés en Gestion des Ressources Humaines ou en communication. Si pour chacune des promotions étudiées, la population peut être considérée comme homogène en regard de l'âge, du sexe, de la situation professionnelle et du cursus des participants, tous programmes confondus elle ressort comme hétérogène. Cela nous conduira lors de la mise en œuvre de notre méthodologie auprès de 216 personnes au cours de l'année universitaire 1996-1997, à nous focaliser sur la population la plus nombreuse et la plus homogène : 101 étudiants préparant un diplôme généraliste en gestion.

Outils de recherche

En dehors du recours au questionnaire de personnalité MBTI⁷ pour positionner les sujets en fonction de leur tempérament de décideur J ou P, la validation de nos hypothèses est passée par la construction et le test⁸ d'outils de recherche ad hoc :

⁷ Le MBTI fait partie des questionnaires de personnalité. Il donne des informations sur la clarté de la préférence pour chacun des deux pôles des quatre dimensions définies sur la base de la théorie de Jung. Le MBTI ne suit pas la loi normale. La version française de la forme G se présente sous la forme d'un questionnaire binaire à choix forcé de 94 questions.

- *Un cas d'engagement sur une décision professionnelle* (réplication de l'effet de gel des décisions) Il s'agit d'un dilemme entre deux rendez-vous professionnels. Deux versions ont été rédigées : l'une pour le groupe contrôle sans engagement personnel sur une première décision, l'autre pour le groupe expérimental avec un engagement personnel sur une première décision. Le déroulement du cas correspond à un script en quatre étapes : 1) La définition d'un premier contexte ; 2) Une première décision, prise soit par les sujets du groupe expérimental et correspondant à un choix entre deux options équivalentes, soit par un le responsable des sujets du groupe contrôle ; 3) La définition d'un changement de circonstances (deuxième contexte) ; 4) La deuxième décision. Notre première expérimentation a également pour but de valider le nouveau cas en vérifiant que dans le groupe expérimental les sujets choisissent indifféremment l'une ou l'autre des deux options (répartition proche de 50% sur la première décision).

- *Un questionnaire de caractérisation de la prise de décision professionnelle (Q1)*. Un préalable au positionnement des différentes conceptions dans la représentation sociale du manager est de vérifier qu'elles sont bien présentes et partagées par la population étudiée. Nous avons donc défini en utilisant la méthode des juges 15 items rassemblés ensuite dans un questionnaire de caractérisation⁸, et à classer suivant les 5 plus caractéristiques et les 5 moins caractéristiques de la prise de décision professionnelle. Cette méthode nous permet de ne pas focaliser les sujets sur le seul critère qui nous préoccupe (changer ou rester sur sa décision), tout en évaluant son poids dans leur conception de la décision et en le situant par rapport à d'autres caractéristiques considérées comme tout autant significatives de l'une ou l'autre conception par les juges.

- *Un questionnaire de positionnement de la cognition « prise de décision professionnelle » dans la RS du manager (Q2)* s'appuyant sur la méthode de contrôle de la centralité par la technique de mise en cause du noyau central (Moliner, 1993 ; Abric, 1994). Une fois identifiée la conception de la décision professionnelle des sujets, reste à la positionner dans la représentation sociale du manager. Le questionnaire 2 comporte deux parties, l'une visant à activer la représentation sociale du manager tout en vérifiant son contenu, l'autre présentant trois situations différentes se rattachant à la réfutation successivement de l'élément « prendre une décision », puis de sa conception traditionnelle et de sa conception émergente.

L'ordre chronologique des trois passations des outils de validation de nos hypothèses (voir tableau 3) est :

- 1) Questionnaire de personnalité MBTI
- 2) Questionnaires 1 puis 2 sur la représentation sociale
- 3) Version contrôle ou expérimental du cas d'engagement sur la décision

TABLEAU 3 :

PREMIERE MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DE VALIDATION

		RS du manager		Personnalité	Circonstances
		Q1	Q2	MBTI	Cas
Formation gestion	étudiants	94	26	101	93
	cadres	55		67	
GRH + Com		47		48	
Total		196	26	216	93
Période concernée		Mars 97	Octobre 97	Mars 97	Avril 97

Elles ont été complétées après la troisième étape par des discussions de groupe avec les étudiants afin de collecter des informations sur les raisons de leur maintien ou non de la décision devenue inappropriée. Nous nous sommes également appuyée sur des entretiens individuels entièrement consacrés à la validation du profil MBTI des sujets.

⁸ La démarche de validation des outils de recherche est détaillée dans le working paper rédigé pour présenter les résultats de l'étape-test de notre méthodologie (Brasseur, 1998)

⁹ Les quinze items sont les suivants. Pour la conception traditionnelle de la prise de décision professionnelle : Un engagement définitif, Préférer une option qui a fait ses preuves dans le passé, Connaître toutes les informations avant de décider, Choisir avec certitude, Suivre des orientations prédéfinies, Contrôler l'option choisie, Une responsabilité personnelle. Pour la conception émergente : Un processus collectif, Agir en même temps qu'on décide, S'adapter, Etre prêt à revenir sur sa décision, Expérimenter des options nouvelles, Un processus en partie irrationnel, Remettre en question la décision en permanence, Un item neutre : Prendre des risques.

RESULTATS ET DISCUSSION

Les principaux résultats de cette première étape de la recherche sont : la réplication de l'effet de gel de la décision, la mise en évidence d'une conception unique de la prise de décision professionnelle chez les sujets interrogés, et la prépondérance des circonstances de la décision comme facteur d'inadaptation.

Reproduction de l'effet de gel des décisions

La majorité des étudiants concernés par l'expérimentation, a maintenu la première décision du cas alors qu'elle était devenue inappropriée. Cela semble indiquer l'existence d'un engagement même pour les sujets du groupe contrôle, pour lesquels la première décision est prise par un responsable qui ensuite décède. Malgré tout, le phénomène de gel de la première décision a été nettement plus important pour le groupe expérimental que pour le groupe contrôle (voir tableau 4).

TABLEAU 4 :

Taux de maintien d'une première décision devenue inappropriée

	Maintien de la décision	Changement de décision	Total
Groupe contrôle (sans engagement)	53.6% (30)	46.4% (26)	100% (n=56)
Groupe expérimental (avec engagement)	73% (27)	27% (10)	100% (n=37)

Il s'agit bien du maintien de leur première décision par les sujets du groupe expérimental. En effet, le phénomène de gel est ressorti pour chacune des deux options (voir tableau 5). Ces résultats valident également l'utilisation du cas rédigé. En effet, le khi-deux du tableau 5 est de 0.255 (pour une valeur critique de 3.84) et le choix entre les deux options A ou I lors de la 1^{ère} décision du groupe expérimental peut être considéré comme proche du hasard. La petite préférence pour B pose d'autant moins de problème que dans la version du groupe contrôle, le responsable prenant la première décision opte justement pour B.

TABLEAU 5 :

Croisement de la 1^{ère} et de la 2^{ème} décision dans le groupe expérimental

	2 ^{ème} décision		Total pour la 1 ^{ère} décision
	Maintien de la 1 ^{ère}	Changement de la 1 ^{ère}	
1 ^{ère} décision (Option B)	76.2% (16)	23.8% (5)	56.8% (21)
1 ^{ère} décision (Option I)	68.8% (11)	31.2% (5)	43.2% (16)
Total Pour la 2 ^{ème} décision	73% (27)	27% (10)	100% (37)

Tout en confortant notre première hypothèse, ces résultats ne la valident pas. En effet pour le phénomène de l'effet de gel des décisions, c'est le niveau d'engagement perçu sur la première décision qui importe. Ainsi, lors des discussions informelles de groupe avec les étudiants, certains sujets du groupe contrôle ont expliqué le maintien de la décision du responsable défunt par le fait que « ça ne se fait pas de changer la décision d'un mort ». Ils se percevaient donc engagés sur la première décision. A l'opposé, l'une des raisons évoquées par les membres du groupe expérimental qui avaient changé de décision est « quand tu es seul à décider, tu n'as pas à justifier tes revirements ! ». Pour la suite de notre recherche, nous avons donc complété notre batterie de questionnaires par une évaluation de la nature et du niveau d'engagement perçu des sujets.

Conception unique de la prise de décision professionnelle

D'après les résultats du questionnaire de caractérisation (Q1), pour l'ensemble de la population interrogée (n=196), "s'adapter" (moyenne 2.73, écart-type 0.56¹⁰) et "un engagement définitif" (moyenne 1.54, écart-type 0.51) représentent ce qui caractérise respectivement le plus et le moins la prise de décision professionnelle (voir tableau 6). Malgré tout, même si une tendance semble ressortir, il n'est pas possible de conclure que les sujets ont une conception émergente de la décision. En effet, ils n'ont pas systématiquement considéré les items de la conception émergente comme les plus caractéristiques. Ainsi pour 52, 6% des sujets "Remettre en question la décision en permanence" (moyenne 1.62, écart-type 0.72) se positionne parmi les moins caractéristiques tandis que 33.3% ne l'ont pas coché et 14.1% le situe dans les plus caractéristiques. Le fait que ce dernier résultat soit très éloigné de la courbe en "U" induit une conception unique de la prise de décision. Ceci d'autant plus que sur l'ensemble des items, seul "connaître toutes les informations avant de décider" présente une répartition susceptible d'évoquer la courbe en "U" : 18.3% pour le moins, 18.2% non coché et 63.0% pour le plus, sans pour autant s'avérer significatif de l'existence de deux représentations sociales. Cette conception partagée de la prise de décision professionnelle ressort donc comme un mélange d'adaptation et de maîtrise (connaître toutes les informations et même contrôler l'option choisie), sans que la problématique du changement de décision soit considérée comme centrale. En effet, bien que l'item "Etre prêt à revenir sur sa décision" se situe en moyenne parmi les plus caractéristiques (moyenne 2.28, écart-type 0.64), 51.1% ne l'ont pas coché (pour 10.9% en moins et 38.0% en plus).

TABEAU 6 :
RESULTATS DU QUESTIONNAIRE DE CARACTERISATION Q2 (N=196)

Items caractérisant la décision professionnelle	Ecart-type	Moyenne ¹²
Un engagement définitif	0.51	1.21
S'adapter	0.56	2.73
Expérimenter des options nouvelles	0.61	2.3
Préférer une option qui a fait ses preuves dans le passé	0.63	1.45
Etre prêt à revenir sur sa décision	0.64	2.28
Suivre des orientations prédéfinies	0.67	1.54
Contrôler l'option choisie	0.69	2.2
Prendre des risques	0.71	2.45
Remettre en question la décision en permanence	0.72	1.62
Une responsabilité personnelle	0.72	2.37
Un processus collectif	0.74	2.32
Agir en même temps qu'on décide	0.74	1.78
Choisir avec certitude	0.75	1.68
Un processus en partie irrationnel	0.77	1.65
Connaître toutes les informations avant de décider	0.79	2.44

De plus, le positionnement de l'item "remettre en question la décision en permanence" atténué encore la nécessité de changer de décision, du moins en précise le caractère occasionnel. Le constat d'une conception à la fois partagée par la majorité des sujets et mixte, c'est-à-dire plutôt émergente tout en restant traditionnelle, a été conforté par les résultats de la deuxième partie du questionnaire de positionnement (Q2). En effet, si "rester sur sa décision" ne représente pas nettement un critère d'évaluation du manager (50% sur 26 sujets ont coché "ça dépend" en réponse à la question : un responsable qui n'est pas resté sur sa décision est-il un bon manager ? ; "non" pour 26.9% et "oui" pour 23.1%), il en va de même pour "remettre en question ses décisions" (42.3% "ça dépend", 23.1% "non" et 34.6% "oui"). Les réponses des étudiants interrogés ont été encore plus explicites lorsque la négation systématique "ne jamais" a été utilisée pour remettre en question les deux éléments étudiés : pour 76.9% un responsable qui ne reste jamais sur ses décisions, n'est pas un bon manager (0% "oui" et 23.1% "ça dépend") tandis

¹⁰ La cotation utilisée est : 1 (le moins caractéristique), 2 (non coché), 3 (le plus caractéristique)

que pour 65.4% un responsable qui ne remet jamais en question ses décisions n'est pas un bon manager (3.8% "oui" et 30.8% "ça dépend"). De plus, 50% considèrent en même temps que n'est pas un bon manager, celui qui ne reste jamais sur ses décisions et celui qui ne remet jamais en question ses décisions. Ainsi il semblerait que cette nécessaire adaptation mise en avant à travers le questionnaire 1 ne concerne pas la décision elle-même mais le processus de prise de décision. Un bon manager serait celui qui en fonction des circonstances sait rester sur sa décision ou la remettre en question.

Seules les circonstances de la décision ont une influence sur le phénomène de l'effet de gel

Face au constat d'une conception unique de la décision professionnelle, notre hypothèse principale (H4) a dû être reformulée. Les trois représentations sociales du manager ont été remplacées par l'importance accordée par les sujets à l'item « s'adapter » dans le questionnaire de caractérisation de la décision professionnelle.

Hypothèse 4 : « Le phénomène de maintien d'une première décision devenue inappropriée par un décideur varie en fonction de sa représentation sociale du manager, de sa personnalité de décideur de la façon suivante : si les lettres du tableau 7 indiquent le nombre de personnes ne modifiant pas leur première décision alors que le contexte a changé et que garder la même décision leur est moins favorable : $A > B > C$; $D > E > F$; $A > D$ et $C > F$

TABLEAU 7 :

CONCEPTION DE LA DECISION, TEMPERAMENT ET EFFET DE GEL

Caractérisation de la décision professionnelle Position de l'item "s'adapter"			
	le moins caractéristique	non coché	le plus caractéristique
Tempérament "J"	Gel systématique (A)	Gel variable (B)	Plasticité variable (C)
Tempérament "P"	Gel variable (D)	Plasticité variable (E)	Plasticité systématique (F)

Or, d'une part 78.9% des sujets de tempérament P (n=19) pour 66.7% des sujets de tempérament J (n=18) ont gelé leur décision dans la situation avec engagement, mais d'autre part la proportion des étudiants qui n'ont pas changé de décision tout en considérant que "s'adapter" fait partie des items les plus caractéristiques de la décision professionnelle est passée de 50% dans la situation sans engagement à 74.1% avec engagement. De plus, si le khi-deux pour "s'adapter" ne pouvait pas se calculer car quatre cases sur six étaient inférieures à cinq, il est de 0.564 (sans engagement) et de 0.707 (avec engagement) pour la répartition par tempérament, alors que la valeur critique est de 3.84. Le phénomène de l'effet de gel ne semble varier ni en fonction du tempérament de décideur, ni en fonction de la conception de la décision (voir tableau 8)

TABLEAU 8 :

REPARTITION DES SUJETS DU GROUPE EXPERIMENTAL

En %		Ne change pas de décisions	Change de décisions
Tempérament	J-Jugement (n=18)	66.7	33.3
	P-Perception (n=19)	78.9	21.1
Considère S'adapter comme	le + caractéristique (n=27)	74.1	25.9
	Neutre - non coché (n=7)	71.4	28.6
	le - caractéristique (n=3)	66.7	33.3
Total (n=37)		73	27

Malgré tout, ces résultats ne nous conduisent pas à abandonner notre hypothèse principale mais à la peaufiner en abordant la personnalité par le biais de son auto-perception contextualisée par les sujets et en approfondissant l'interaction entre représentation sociale et perception d'une situation particulière. En effet, le questionnaire MBTI ne propose que des situations générales, indiquant comment la personne pense qu'elle se comporte habituellement aussi bien dans la vie privée qu'au travail. Or, nous

avons pu mettre en évidence au cours d'entretiens individuels avec les sujets que pour les personnes sont parfois amenées par leur éducation ou pour répondre à l'attente de leur employeur à développer puis à privilégier l'utilisation de l'autre pôle de leur personnalité. Un J va donc se comporter comme un P et réciproquement. Il semble que la seule différence entre un "vrai P" et un "J qui se comporte comme un P" est que le premier est très à l'aise face à l'imprévu et à l'inhabituel, tandis que le second se force à l'accepter. C'est d'ailleurs l'inconfort ressenti dans certaines situations qui permet alors aux sujets de clarifier son type de personnalité MBTI. Enfin, avant de conclure que les représentations sociales, comme les attitudes générales (Montmolin, 1994), s'avèrent non-prédictives des conduites particulières, deux questions restent à éclaircir. D'une part, quel changement s'est opéré dans la perception des circonstances pour que dans la version sans engagement les sujets changent plus fréquemment de décision que dans la version avec engagement ? D'autre part, comment expliquer que tout en considérant que le processus de prise de décisions devait s'adapter aux circonstances, une large partie des étudiants n'a pas changé de décisions dans les deux versions du cas. Pour Flament (1994), le décalage entre représentation sociale et comportements spécifiques est le résultante de la combinaison de deux variables la perception du caractère réversible ou non des circonstances et les bonnes raisons définies par les représentations sociales.

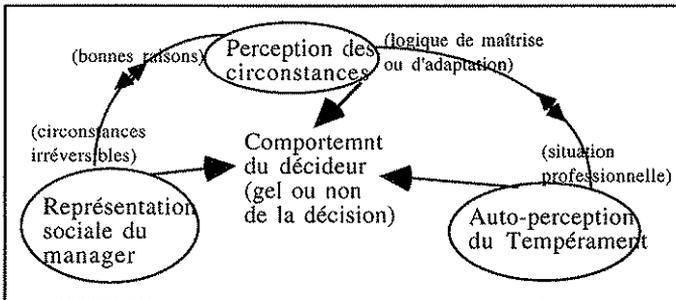
Seule la perception contextualisée de nos trois variables semble donc importer.

CONCLUSION

Face à un changement de contexte rendant inappropriée une première décision professionnelle, les sujets ont tendance à rester sur cette décision. Si nos premiers résultats n'ont pas permis de vérifier une variation de ce phénomène de gel en fonction de la personnalité du décideur ou de la représentation sociale du manager, il serait trop hâtif d'éliminer ces variables. L'analyse du croisement des résultats du questionnaire de caractérisation de la décision (Q1), du questionnaire MBTI et de l'expérimentation de l'effet de gel nous conduit même à conserver notre modèle tout en articulant non plus d'une façon générale la personnalité du décideur, la représentation sociale du manager et un contexte considéré a priori comme engageant les sujets, mais leur perception contextualisée (voir schéma 2).

SCHEMA 2 :

NOUVELLE MODELISATION DE L'EFFET DE GEL DES DECISIONS



Dès lors, quels sont les apports de cette recherche pour la problématique du 10^{ème} congrès de l'AGRH : « GRH : contrôle et autonomie » ?

Tout d'abord, nous ne pouvons que constater que des circonstances particulières et bien repérables puisque construites, conduisent la majorité des étudiants à ne pas adapter leur décision professionnelle au changement de l'environnement. Cette confirmation du phénomène de l'effet de gel des décisions pose le problème du développement chez les décideurs-managers de la double illusion de leur propre autonomie et de leur propre contrôle. En effet, la préservation du sentiment de liberté ressortant comme prépondérant pour l'enclenchement d'un tel processus d'engagement, les sujets restent généralement persuadés qu'ils n'ont subi aucune influence. Convaincus de maîtriser la situation, et d'agir hors de toute influence, ils en perdent le contrôle en même temps que leur propre autonomie. Les enseignements pour la gestion des ressources humaines

seraient, dès lors, d'ordre organisationnel : si le risque du maintien d'une décision devenue inappropriée est plus important lorsque les salariés se perçoivent comme engagés sur cette décision, il apparaît important de s'atteler à dissiper l'illusion du contrôle et de l'autonomie des responsables. Les pratiques restent à développer, voire à inventer. Peut-il suffire de « faire tourner les dossiers », ou de dépersonnaliser les processus de prise de décision, tout en se méfiant dans le travail en équipe du poids de l'influence collective ?

Par ailleurs, la poursuite de cette recherche permettra peut-être de souligner, comme nous l'espérons, l'importance des processus cognitifs préalables à la mise en situation des sujets. Nous envisageons ainsi de finaliser nos travaux par le suivi de l'évolution du gel des décisions, lorsque les participants sont avertis a priori de leur propre tendance à maintenir les décisions devenues inappropriées. Nous supposons avec optimisme que les circonstances s'avèrent moins manipulatoires quand les sujets ont conscience des processus d'influence. Malgré tout, est-il envisageable d'apprendre à auto-contrôler nos propres processus d'influence ? L'illusion de l'autonomie ne risquerait-elle pas dès lors d'être entretenue par l'illusion du contrôle ? Cette double illusion ne nous est-elle pas nécessaire pour agir ?

Quoi qu'il en soit, la formation et l'information des managers ressortent comme fondamentales. Même si il ne s'agit pas, comme nous l'avions supposé dans un premier temps, d'impulser un processus de transformation de la représentation sociale du manager, les modes de perception des sujets apparaissent au premier plan. La clef de la prévention de ce phénomène d'inadaptation des décisions, pourrait, dès lors, se trouver dans l'émergence d'une nouvelle compétence, se définissant comme une capacité à se référer aux cognitions appropriées à la situation. L'objectif serait d'apprendre ou d'entraîner les décideurs à identifier chaque situation, la catégoriser et lui associer la décision adéquate. Plus que des phases d'acquisition ou même d'appropriation de lignes de conduite préétablies, ces formations devraient permettre aux managers d'activer en temps voulu un processus de questionnement de la réalité. Mais là encore, ne sommes-nous pas en train d'entretenir le mythe du manager clairvoyant, ou plutôt méta-clairvoyant ? De plus, s'interroger peut-il suffire ? Lors de notre expérimentation, les étudiants étaient en position de réflexion par rapport à la situation présentée puisqu'il leur était demandé de remettre ou non en question une première décision. Quels auraient été les résultats si la question n'avait même pas été posée ? Information et formation sont donc nécessaires mais à coup sûr insuffisantes.

Enfin, nos premiers résultats semblent indiquer que la personnalité des décideurs n'a aucun impact sur le phénomène. D'autres grilles ou l'affinage du questionnaire utilisé aboutiront peut-être à des conclusions différentes. Nous envisageons ainsi de tenter de rapprocher l'effet de gel du locus de contrôle¹¹. Dès lors, quels enseignements pour la sélection des décideurs ? Il semble que plus que des caractéristiques psychologiques permanentes qui nous conduiraient à tracer le profil du « bon décideur » ou celui du « manager autonome », l'important pour qu'un individu se comporte d'une façon appropriée dans une situation donnée, réside dans sa capacité à activer les processus cognitifs adéquats. Peu importe que son tempérament « naturel » soit Jugement ou Perception selon les dimensions du MBTI, qu'il soit un faux rigide ou un vrai adaptatif, l'important est qu'il ne maintienne pas une décision devenue « mauvaise ». Ce constat nous conduit à considérer que les tests de personnalité ne représentent pas les outils de recrutement les plus performants des décideurs. Par contre, les mises en situation, du type de celle construite à travers notre cas de recherche, apportent des informations sur les modes d'interaction et d'ajustement des candidats avec leur environnement. Toutefois, elles font le double postulat de la reproduction des comportements et de la transférabilité des lignes de conduite. Leurs prédictions, nouvelle et toujours vaine tentative de contrôle, ne pourront donc jamais être assurées complètement.

Le problème du contrôle et de l'autonomie dans les organisations dépasse ainsi la simple question d'un développement conjoint ou alternatif pour se formuler en termes de croyance nécessaire pour l'action ou dangereuse car source potentielle d'inadaptation.

REFERENCES

- Abric, J.C., *Coopération, Compétition et Représentations sociales*, Cousset, Delval, 1987
 Abric, J.C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris : PUF, Collection Psychologie Sociale, 1994
 Abric, J.C., *Exclusion sociale, Insertion et Prévention*, Editions Erès, 1996
 Beauvois, J.L., Joulé, R.V., *Soumission et Idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*, PUF, 1985

¹¹ Les théoriciens de la psychologie du contrôle ont mis en évidence l'impact sur les comportements des acteurs de l'illusion du contrôle à travers les recherches sur le locus of control (Dubois, 1987)

- Beauvois, J.L., Joulé, R.V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987
- Bergadaa, M., *Fonction décideur*, Les Editions d'organisation, 1997
- Boisvert, G., « Les tempéraments des gestionnaires comme facteur de rigidité dans l'administration publique », *9^{ème} congrès de l'Association Internationale des Psychologues du Travail de langue française (AIPTLF)*, Sherbrooke, 1996
- Collins B.E., Hoyt, M.F., « Personal responsibility-for-consequences : an integration and extension of the « forced compliance » littérature », *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, p.558-593, 1972
- Cauvin, P., Cailloux, G., *Les types de personnalité, les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs)*, ESF Editeur, 1994
- Dubois, N., *La psychologie du contrôle, les croyances internes et externes*, Presses universitaires de Grenoble, 1987
- Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, 1957
- Festinger L., Carlsmith, J.M., « Cognitive consequences of forced compliance », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, p. 203-210, 1959
- Fischhoff, B., « Attribution theory and judgment under uncertainty », in Harvey, N.H., Ickes, W.J., Kidds, R.F., *New Directions in Attribution Research*, Erlbaum, 1976
- Flament, C., « Structure et dynamique des représentations sociales », in Jodelet, D., *Les représentations sociales*, PUF, 1989
- Flament, C., « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales », Chapitre 2, in Abric, J.C., *Pratiques Sociales et représentations*, PUF, 1994
- Guimelli, C., *Structure et transformation des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994
- Jarrosson, B., *Décider ou na pas décider ? Réflexions sur les processus de décision*, Paris : Maxima, 1994
- Jodelet, D., *Les représentations sociales*, PUF, 1989
- Jung, C. G., *Types psychologiques*, Genève : Librairie de l'Université Georg et Cie S.A., 1920, 1991
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A., *Judgment under uncertainty :Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1984
- Kiesler, C.A., *The psychology of commitment.Experiments liking behavior to belief*, Academic Press, 1971
- Lewin, K., « Group decision and social change », in Newcomb, T., *Readings in Social Psychology*, E.Hartley (Eds), 1947
- Mischell, W., *personality and assessment*, Wiley, 1968
- Moliner, P., « Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, XLI, p.759-762, 1989
- Moliner, P., *Images et représentations sociales, de la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996
- Montmollin, G., « Le changement d'attitude », 1^{ère} partie, chapitre 3, in Moscovici, S., *Psychologie sociale*, PUF, 1984
- Morin, P., *L'art du Manager, de Babylone à l'Internet*, Les éditions d'organisation, 1997
- Moscovici, S., *Psychologie Sociale*, Paris : PUF, 1984
- Myers, I.B., *Manual : The Myers-Briggs Type Indicator*, Educational Testing service, Consulting Psychologists Press, 1962
- Nicholson, N., « Comportement organisationnel : le rôle de la personnalité », *L'art du management, Les Echos*, 7 et 8 mars 1997
- Perrin, L.A., *Personality : Theory and Research*, Wiley, 6^{ème} édition, 1993
- Staw, B. M., « Knee-Deep in the Big Muddy : A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action », *Organizational behavior and Human Performance*, 16 (1976), p.27-44
- Terssac, G. ; Reynaud, J.D., chapitre IX, in Terssac, G. ; Dubois, P., *Les Nouvelles Rationalisations de la production*, Paris : Cépuades Editions, 1992
- Valax, M.F. ; Cellier, J.M., chapitre VII, in Terssac, G. ; Dubois, P., *Les Nouvelles Rationalisations de la production*, Paris : Cépuades Editions, 1992