

# Les facteurs influençant la prise de décision

Lacroix Morgane(1,2), Souville Marc(1), Freyermuth Olivier(2)

(1) Aix-Marseille Université, LPS EA 849,  
13621, Aix en Provence, France

(2) Ecole Nationale Supérieure des  
Officiers de Sapeurs-Pompiers, CERISC,  
13798, Aix en Provence, France



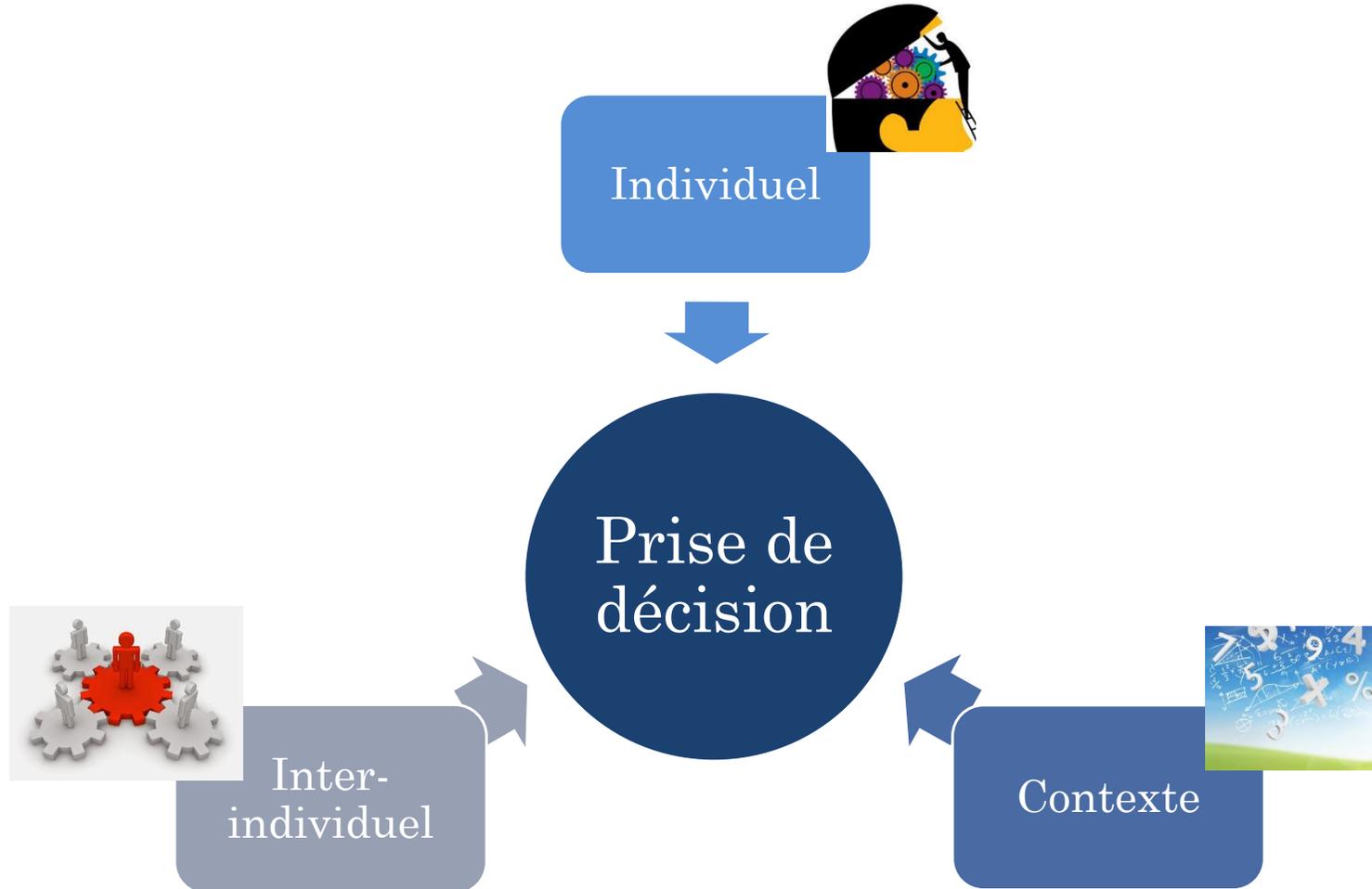
# Contexte de l'étude

- **Recherche-action** au sein de l'**Ecole Nationale Supérieure des officiers de sapeurs-pompiers**
- Commandant des opérations de secours
- Objectifs:
  - Améliorer les formations opérationnelles en intégrant des apports en sciences humaines/ facteur humain
  - Améliorer la pratique professionnelle
  - Renforcer la sécurité en service

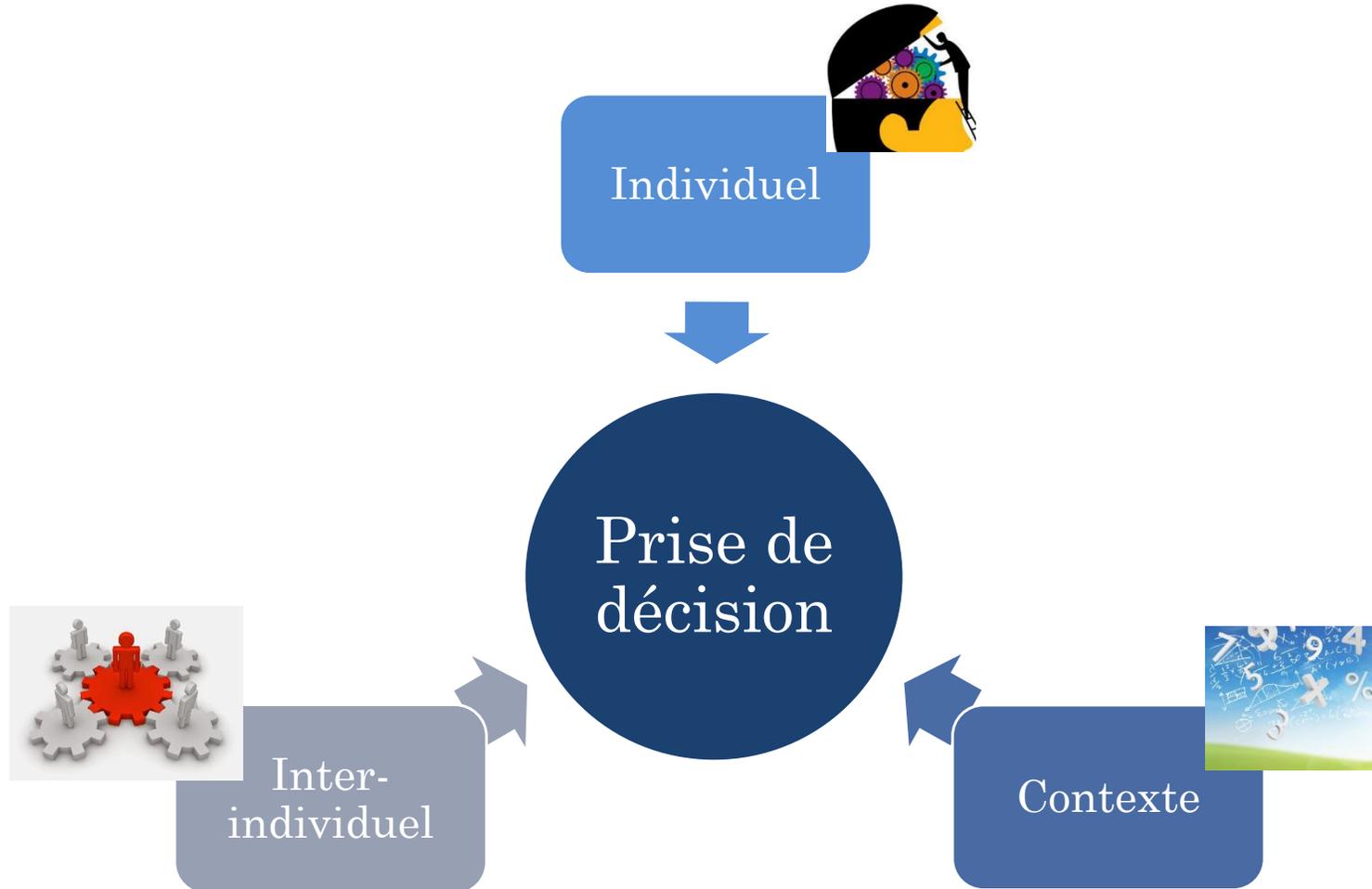
# La prise de décision: une activité centrale en gestion d'opération de secours



# Une analyse à 3 niveaux



# Une analyse à 3 niveaux



# Facteurs d'influence liés au contexte

- **Caractéristiques de travail**

- Différentes tâches à réaliser en parallèle
- Contraintes temporelles extrêmes
- Environnement dynamique et évolutif
- Enjeux critiques: humains, biens, environnement
- Sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur
- Travail de groupe et coopératif

# Facteurs d'influence liés au contexte

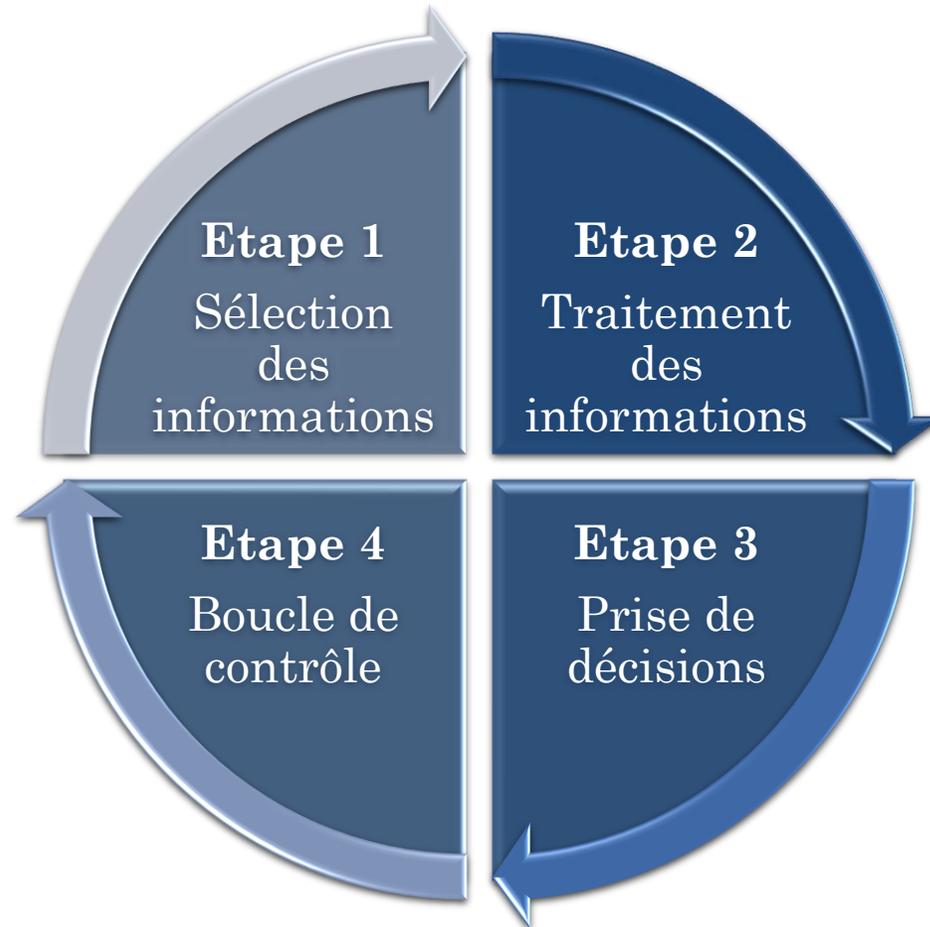
- **Caractéristiques de travail**

- Interdépendance entre les personnels
- Densité et fréquence rapide du flux d'informations
- Incertitude (absence de certaines informations, absence de possibilité de prévoir l'évolution de certains paramètres)
- Conséquences directes et irréversibles des décisions

# Facteurs d'influence liés au contexte

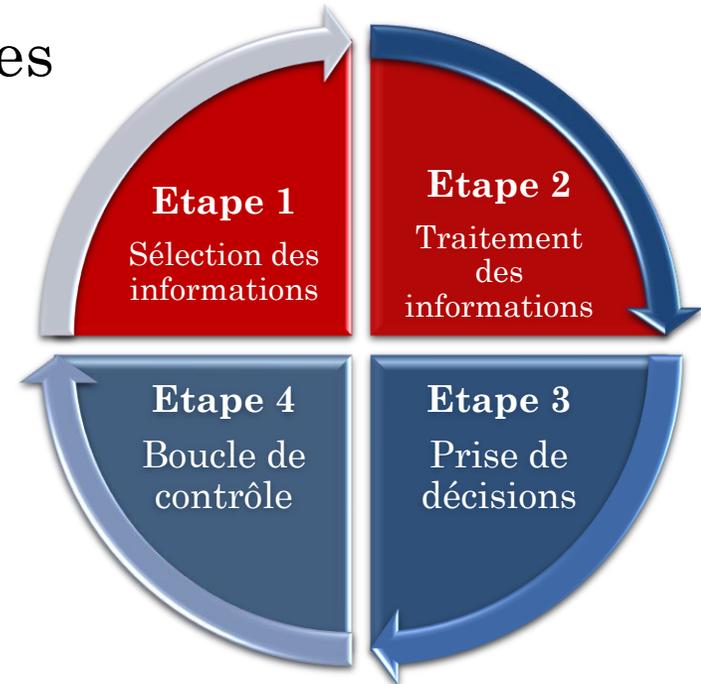
- **Conséquences pour le Commandant des opérations de secours**
  - Sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur
  - Pression forte
  - Sentiment de responsabilité
  - Forte charge cognitive
  - Augmentation de la complexité de l'activité de prise de décision

# Les étapes du processus décisionnel en opération de secours



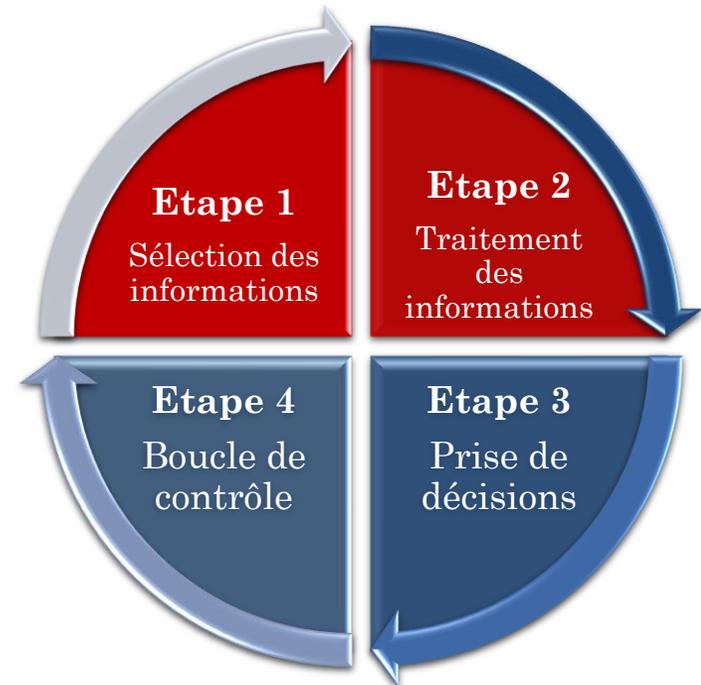
# Facteurs d'influence cognitifs

- **Biais de confirmation d'hypothèse**
- Pensée sélective
- Tendance à noter et à chercher ce qui confirme sa première idée, ses croyances, ses hypothèses... et ne pas rechercher ou sous-estimer l'importance de ce qui le contredit.



# Facteurs d'influence cognitifs

- **Heuristique\* de représentativité**
- Tendance à associer la situation présente à une situation vécue à partir de la perception de quelques caractères communs.



\*Heuristique = raccourci

# Facteurs d'influence cognitifs

- **Heuristique\* de représentativité**

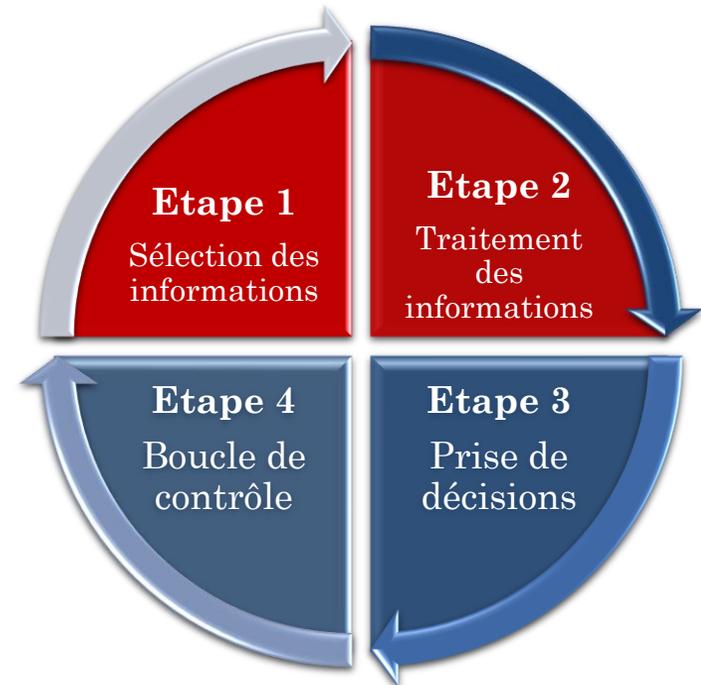
*« C'est presque un piège parce que des fois à force de jouer sur l'expérience et de se dire "ah oui mais celle-là je l'ai déjà vu" et derrière on se retrouve des fois pris dans une situation où on dit "mais finalement c'est pas ça" et on se fait piéger ».*

\*Heuristique = raccourci

# Facteurs d'influence cognitifs

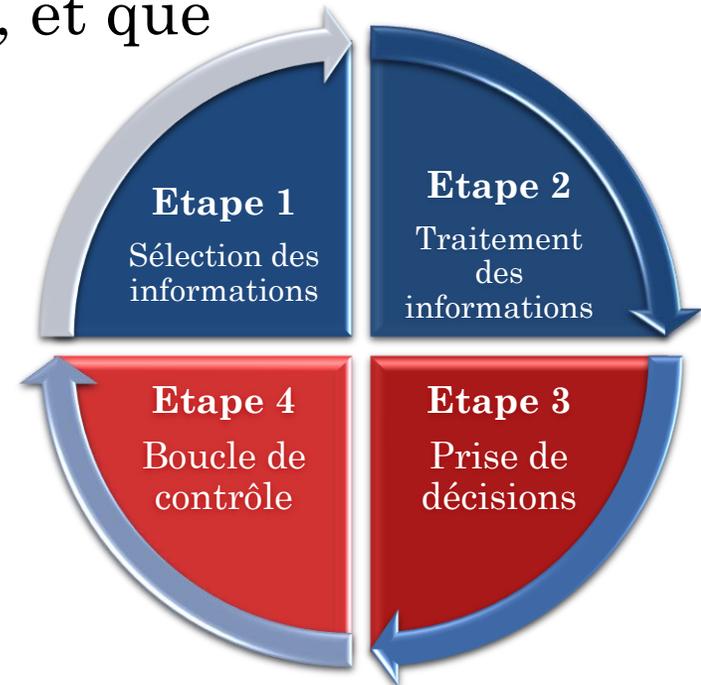
- **Heuristique\* de disponibilité**
- Tendance à utiliser certaines informations facilement accessibles en mémoire pour construire son raisonnement.
- Exemple: le diagnostic différentiel en médecine

\*Heuristique = raccourci



# Facteurs d'influence cognitifs

- **Escalade d'engagement**
- Tendance que manifestent les gens à “s'accrocher” à une décision initiale, même lorsqu'elle est clairement remise en question par les faits, et que la réalisation de l'objectif est incertaine.
- Décision engageante
- Investissement important de ressources
- « Entêtement »

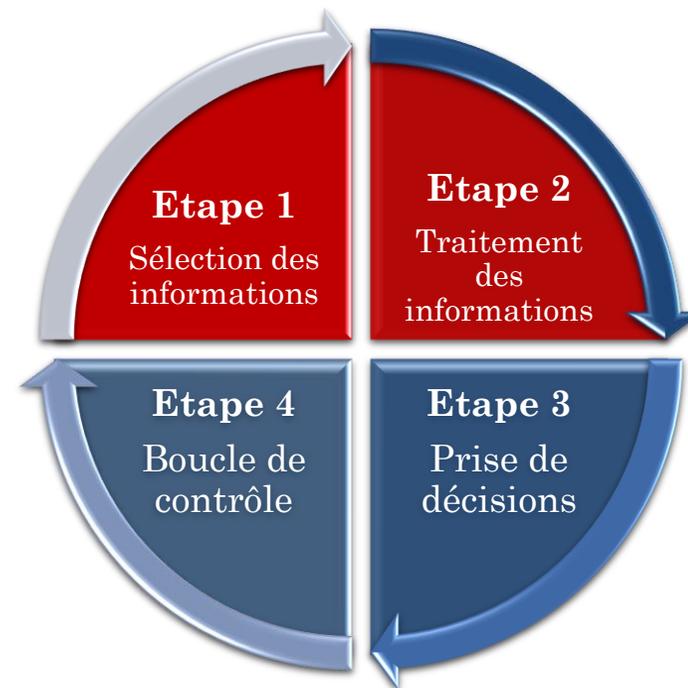


# Facteurs d'influence cognitifs

- **Escalade d'engagement**
- Exemple: utilisation inadaptée de matériel
- Première décision: utiliser une motopompe électrique pour aspirer de l'eau dans une cave
- Dysfonctionnement de la motopompe électrique
- Utilisation d'une motopompe thermique

# Facteurs d'influence cognitifs

- **Biais de surconfiance**
- Tendence une confiance objectivement excessive dans son jugement, notamment en son aptitude à prédire un évènement incertain.
- Préddispose aux autres influences



# Facteurs d'influence liés aux relations interpersonnelles

- **Les influences sociales**

- Définition:

- « La modification du comportement ou des croyances d'un individu sous l'effet d'une pression réelle ou imaginaire, volontaire ou involontaire, exercée par une personne ou un groupe de personnes. »

# Facteurs d'influence liés aux relations interpersonnelles

- **Les influences sociales: la soumission à l'autorité**
- On parle de soumission à l'autorité lorsqu'un individu change de comportement afin de se soumettre aux ordres émanant d'une autorité perçue comme légitime.
- Passage d'un état autonome à un état agentique
- Se traduit par:
  - sensation de perte de maîtrise de la situation,
  - doute concernant ses propres compétences,
  - confiance excessive /aveuglement
  - diminution des capacités réflexives
  - prise de risques

# Facteurs d'influence liés aux relations interpersonnelles

- **Les influences sociales: la conformité**
  - Tendence à se conformer aux normes, comportements, avis d'un groupe
- Se traduit par:
  - Limitation de la créativité
  - Diminution de l'adaptation
  - Reproduction d'une manière de manager

# Facteurs d'influence liés aux relations interpersonnelles

- **Les représentations sociales**

- Définition:

- « vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place »

- « Vision du monde »

- « les représentations sont un guide pour l'action. » (Abric, 1994 ; Moscovici, 1961)

# Premiers résultats

## « COMMANDANT DES OPERATIONS DE SECOURS »

Zone du noyau	Périphérie
Responsabilité	Organisation
Chef	Décide
Commande	Intervention
Donne les ordres	Compétent
	Sécuriser

- Responsable de la qualité des secours,
- Garant de la réussite des missions, de l'atteinte des objectifs,
- Responsable de la sécurité,
- Responsable sur le plan juridique,
- Responsable sur le plan économique et financier,
- Il doit assumer ses choix

- Représente l'autorité, hiérarchie
- Décide, fait les choix finaux, décisionnaire,
- Donne des ordres, ordonne, fait appliquer des décisions,
- Le patron,
- Il dirige,
- Le leader, reconnu,
- C'est celui qui est écouté

# Des influences à la fois

- dans le processus décisionnel
- dans le collectif de préparation à la décision

# Mise en œuvre

- Conception d'un module de formation dans les formations opérationnelles pour le grade de Commandant
- Objectifs:
  - Comprendre le processus décisionnel
  - Identifier les influences
  - Identifier des ressources individuelles et les ressources collectives
  - Développer des compétences individuelles et collectives

# Préconisations

- Analyse de pratiques
- Retours d'expérience
- Entraînements réguliers
  - ✓ Meilleure connaissance des outils, de leur secteur d'intervention
  - ✓ Meilleure connaissance des personnels = facilitation de la communication, amélioration de l'ambiance de travail, de l'entraide...
  - ✓ Maintien des compétences
  - ✓ Développement de la confiance en soi

# Bibliographie

- Abric, J. C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General And Applied*, 70(9), 1-70.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 51(3), 629-636.
- Hogarth, R. M. (1980). *Judgement and Choice: The Psychology of Decision*. Chichester : Wiley.
- Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. Roubaix : Flammarion.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *The American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Klein, G. A., Orasanu, J., Calderwood, R., Zsombok C. E. (1993). *Decision making in action: Models and methods*. (138-147). Westport : Ablex Publishing.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid decision making on the fire ground: The original study plus a postscript. *Journal Of Cognitive Engineering And Decision Making*, 4(3), 186-209.
- Lacroix, M., Souville, M, & Freyermuth, O. (2016). Les facteurs influençant la prise de décision des Commandants des Opérations de Secours : quels enjeux pour la formation ? *Perspectives*, 15, 103-121.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal Of Abnormal & Social Psychology*, 67(4), 371-378
- Moscovici & al. (2011). *Psychologie sociale*. Paris : PUF.
- Samurçay, R., & Rogalski, J. (1992). Formation aux activités de gestion d'environnements dynamiques : concepts et méthodes. *Education Permanente*, (111), 227-242.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal Of Economics*, 69(1), 99-118.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Merci de votre attention...

[morgane.lacroix@ensosp.fr](mailto:morgane.lacroix@ensosp.fr)