

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

Émilie Canet, Laëtitia Roux, Mathias Szpirglas

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2011/9 N° 49 , PAGES 150 À 171

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.049.0150

Date de mise en ligne : 09/04/2012

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-150?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

par Emilie Canet⁵⁴, Laëtitia Roux⁵⁵
et Mathias Szpirglas^{56/57}

Résumé

Cette recherche questionne la place de l'intuition dans les processus de décision. Elle s'appuie sur une méthodologie de recherche-action menée auprès des Equipes Médico-Sociales [EMS] de cinq conseils généraux. Bien que l'intuition favorise une prise de décision rapide appuyée sur des acquis antérieurs et économe en attention demandée au décideur, nos observations à la suite de travaux antérieurs montrent également des situations où le passage par l'intuition n'est pas sans problèmes. Nous ouvrons donc sur la manière d'organiser une réflexivité individuelle et collective pour faire en sorte que les décisions intuitives soient bénéfiques à l'action sociale.

Abstract

This research examines the place of intuition in the decision making process. Our research is an action research on pluridisciplinary teams (called EMS) working in five local authorities to allocate "personalized allowance for autonomy" [APA]. The intuition supports a fast decision-making, based on previous knowledge and requiring low-level of attention. But our observations show that intuition in decision-making process can also cause trouble. We open on the possibility to organize individual and collective reflexivity in order to intuitive decisions are beneficial to social action.

La question de la prise en charge de la dépendance des personnes âgées donne lieu depuis une quinzaine d'années à un investissement intellectuel exceptionnel par son ampleur et sa qualité. En témoignent les nombreux rapports, colloques et expertises qui lui ont été consacrés, en France comme à l'étranger. Les réformes intervenues, avec notamment la création de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) en 2002 ont permis à la France d'améliorer sa prise en charge du risque dépendance pour se situer au niveau de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Pour autant, la question de la dépendance est le chantier social et de santé publique prioritaire pour l'année 2011 dans notre pays. Cette mission de l'APA est

54. EMILIE CANET, Allocataire de recherche, DRM/M-Lab, Université Paris-Dauphine (UMR 7088), emilie.canet@dauphine.fr

55. LAËTITIA ROUX, Maître de Conférences, IAE de Lille, LEM (UMR CNRS 8179), Université de Lille 1, lroux@laelille.fr

56. MATHIAS SZPIRGAS, Maître de Conférences, IRG (EA-2354), Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, szpirgla@univ-mlv.fr

57. Les auteurs remercient les évaluateurs de cet article pour la qualité de leurs commentaires ainsi que Jean-Paul Dequeker, Pierre Louart et Albert David pour la richesse de leurs échanges sur cette recherche.

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

gérée de façon autonome et décentralisée par chaque Conseil général, à partir d'une grille nationale d'évaluation de la dépendance nommée AGGIR (Autonomie Gérontologique et Groupes Iso-Ressources). L'incomplétude de cette grille laisse une certaine flexibilité instrumentale et interprétative (De Vaujany, 2005) aux équipes en charge de mener cette évaluation.

Notre recherche s'est intéressée à l'activité des Equipes Médico-Sociales (EMS); équipes des conseils généraux chargées de l'évaluation de la dépendance des demandeurs d'APA. Il s'agit d'une recherche-action commanditée par la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) dont l'objectif était de formuler des bonnes pratiques de mise en œuvre d'une nouvelle grille AGGIR. Elle s'est appuyée sur l'observation et l'accompagnement des pratiques de cinq conseils généraux, pendant 18 mois et nous a permis d'observer les EMS dans leur milieu, lorsqu'elles étaient confrontées à des situations concrètes d'évaluation de la dépendance de personnes âgées. Nous nous sommes donc intéressés à la décision en situation. En d'autres termes, notre recherche s'est inscrite dans une approche naturaliste de la décision (Klein, 1998 ; Lebraty, 2007 ; Lebraty et Pastorelli, 2004). Il s'agissait de mieux comprendre les processus de décision des EMS remplissant la grille AGGIR et en particulier de cerner les dispositifs organisationnels favorisant une évaluation la plus juste possible de la dépendance des personnes âgées bénéficiant ou souhaitant bénéficier de l'APA.

Au cours de cette recherche et dans le prolongement de recherches antérieures (Coutu, 2004 ; Simon, 1987 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Hodgkinson et *al.*, 2008 ; Dane et Pratt, 2007), nous avons pu observer l'importance de l'intuition dans les pratiques d'évaluation des EMS. Les définitions et conceptions de l'intuition sont nombreuses et controversées (Hodgkinson et *al.*, 2008). Pour autant, dans le champ du management, la définition de Dane et Pratt (2007) est souvent retenue : l'intuition est un processus non conscient impliquant des associations qui sont produites rapidement et dont résultent des jugements chargés d'affectations. Il faut donc inclure dans ce concept à la fois le processus (l'intuition) et les manifestations de celui-ci (les intuitions). L'intuition renvoie à des situations courantes dans la vie des organisations : des situations où en quelques secondes, une sorte de « préconscient » met en évidence des interactions entre des données acquises via l'expérience, des réflexions, des rencontres, des lectures, des hypothèses sans lien apparent, qui ont été accumulées au cours des semaines, des mois voire des années passés.

Bien que la question de l'intuition dans les décisions permette d'approfondir notre compréhension des processus de décision et de ses conséquences sur les organisations, peu de recherches en management prennent le parti de placer cette notion au cœur des analyses pour en tirer des préconisations managériales. Elle est par ailleurs tantôt considérée comme une faculté à encourager (Vaughan, 1979 ; Stankov, 2003), tantôt comme un facteur de risque dans la prise de décision

(Bowers, 1987 ; Myers, 2002 ; Tversky et Kahneman, 1983, 1986). A partir d'une analyse de la littérature et d'observations de terrain, nous avons donc cherché à analyser la place de l'intuition dans les processus de décision. Bien que les décisions instinctives soient, nous allons le montrer, des processus favorisant une prise de décision rapide (il n'y a pas de comparaison lente et laborieuse entre plusieurs options), réflexive (car nourrie d'analogies avec des expériences antérieures) et économe en attention demandée au décideur (le mécanisme n'étant pas conscient), nous avons également observé, et les EMS nous ont rapporté, des processus de décision où le passage par l'intuition n'est pas sans poser problèmes. Avec un tel constat, une question s'impose d'emblée : comment faire en sorte que les décisions intuitives soient bénéfiques à l'organisation et ne produisent pas des résultats injustes pour les usagers ?

Notre accompagnement des différents conseils généraux ayant participé à cette recherche et nos analyses théoriques montrent que la réflexivité individuelle et collective est un élément de réponse à cette question. Elle permet en effet de nourrir les modèles d'action à la base des processus de décision intuitifs. Elle facilite en particulier le partage de schémas d'experts, schémas plus complexes et spécifiques que des heuristiques donc plus à même de mener à une décision efficace. Cette réflexivité est également une source d'ajustement mutuel. C'est enfin une manière d'intérioriser des choix dans le but de les fonder par rapport aux acteurs (à leurs connaissances, leurs compétences ou leurs valeurs), tout en les reliant au réel et en étant capable de les discuter avec les autres dans une logique d'action collective.

Après avoir présenté, dans un premier temps, l'objet de cette recherche, défini précisément la notion d'intuition et sa place dans le processus de décision dans la littérature en sciences de gestion puis, décrit la méthodologie que nous avons emprunté pour réaliser cette étude, nous analyserons dans une seconde partie, comment la notion d'intuition peut permettre une analyse intéressante des processus de décision dans l'activité d'évaluation de la dépendance par les EMS. Nous verrons enfin, quelles pratiques peuvent être développées pour assurer une place entière à l'intuition dans l'évaluation de la dépendance tout en essayant d'en éviter les écueils. C'est dans ce dernier paragraphe que nous traiterons de la réflexivité individuelle et collective.

1. L'évaluation de la dépendance des personnes âgées : un terrain propice pour étudier les processus de décision intuitifs

Afin de mieux comprendre la décision en situation et le rôle de l'intuition dans le processus de décision, nous commencerons par présenter notre objet de recherche ; à savoir l'évaluation par les équipes médico-sociales de la perte d'autonomie des personnes âgées. Nous définirons ensuite la notion d'intuition

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

et son rôle dans le processus de décision, dans la perspective naturaliste de la décision qui a été la nôtre pendant cette recherche. Enfin nous préciserons notre méthodologie de recherche-action auprès des EMS dans cinq conseils généraux.

1.1. Objet et positionnement de la recherche : l'évaluation par les équipes médico-sociales de la perte d'autonomie des personnes âgées demandant l'APA dans une perspective naturaliste de la décision

Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002, l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) a pour ambition de renforcer la prise en charge gouvernementale des personnes âgées en perte d'autonomie, en leur permettant de bénéficier des aides nécessaires à l'accomplissement des actes de la vie quotidienne. C'est une prestation en nature dont l'obtention implique un certain nombre de démarches entre le bénéficiaire et son conseil général. Le demandeur ou son entourage doit tout d'abord constituer un dossier rassemblant des pièces renseignant son lieu de résidence et ses ressources. Une fois le dossier déclaré complet, une EMS évalue les besoins de la personne âgée. Cette équipe, dont au moins l'un des membres se déplace chez le demandeur, établit un « plan d'aide » qui recense précisément les besoins du demandeur que l'APA servira à couvrir. Le décret n°97-426 du 28 avril 1997 adopte l'outil AGGIR (Autonomie Gérontologique et Groupes Iso-Ressources), afin d'évaluer la perte d'autonomie à partir du constat des activités effectuées ou non par la personne seule, et de définir en fonction de la perte d'autonomie un Groupe « Iso-Ressource » (GIR). Cette grille AGGIR comporte 10 variables dites discriminantes se rapportant à la perte d'autonomie physique et psychique, et 7 variables dites illustratives, se rapportant à la perte d'autonomie domestique et sociale. Pour chacune des 17 variables, trois modalités sont possibles avec le nouveau guide de remplissage de la grille AGGIR dont nous avons accompagné la mise en œuvre : (A) Fait seul, totalement, habituellement et correctement ; (B) Fait partiellement ou non habituellement ou non correctement ; (C) Ne fait pas. Ainsi, l'EMS qui se déplace chez le demandeur d'APA choisit une modalité pour chaque variable⁵⁸. Un algorithme détermine alors le GIR auquel appartient la personne âgée. Ce groupe détermine le montant d'aides auquel aura droit la personne âgée.

Si la grille AGGIR est nationale et encadre l'activité des EMS, son appropriation est locale et se différencie fortement d'un département à l'autre, d'une EMS à l'autre. Autrement dit, comme tout outil de gestion, la grille AGGIR contraint certes les pratiques et les comportements professionnels des individus, mais son incomplétude laisse une certaine flexibilité instrumentale et interprétative aux individus qui vont enrichir l'outil de gestion par leur expérience et leur jugement.

58. Par exemple, pour la variable discriminante « alimentation » : l'EMS cote A, si la personne mange de manière autonome, totalement, tous les jours et de manière correcte des aliments préparés. Elle cote B si elle ne mange pas correctement toute seule ou pas l'ensemble de son repas toute seule. Elle cote C si elle ne peut plus manger des aliments préparés par autrui.

La performance de l'organisation ne peut être garantie par l'existence d'un outil de gestion pertinent. Il apparaît que les utilisateurs, et plus précisément leurs pratiques quotidiennes créées autour de l'outil, sont le véritable levier de la performance de l'organisation (de Vaujany, 2005). Or les différents départements présentent un éventail de pratiques (niveau et modalités d'échanges entre les EMS, niveau et méthodes de formalisation et de capitalisation de l'expérience, méthodes de résolution de problèmes en cas de difficulté à évaluer la dépendance d'une personne âgée, réalisation des visites à domicile par une personne seule ou un binôme...).

À une extrémité, on trouve les départements où l'outil AGGIR est le seul document formalisé. Les équipes ne peuvent pas se référer à des procédures officielles, formalisées et écrites, qui encadreraient certaines pratiques et les rendraient moins subjectives. En effet, les façons d'opérer se transmettent uniquement de façon orale, de bouche à oreille, et sont façonnées par chaque individu, en fonction de ses croyances, de sa culture, de ses normes. Chacun se crée ses propres règles. Le mode de communication étant informel, sans réelle légitimité, au fil des échanges, les informations se transforment, voire se perdent. En l'absence de documents de référence, les usagers sont parfois traités de manière inégale. Or les personnes âgées qui apprennent les différences de traitement font des recours qui pèsent sur la crédibilité des évaluateurs. Ainsi la demande d'informations, de référents, d'outils d'aide pour faire face à certaines situations est très forte de la part des équipes. À l'autre extrémité, certains départements formalisent l'intégralité de leurs procédures, et ce pour chaque tâche à réaliser, à l'issue de réunions hebdomadaires d'échanges de pratiques. Chaque corps de métier (administratifs, évaluateurs et managers) dispose d'une véritable « bible » à laquelle il doit se référer pour réaliser sa mission.

Face à cette variété de pratiques et de contextes, il nous a semblé intéressant de mieux comprendre les processus de décision des EMS remplissant la grille AGGIR et en particulier de cerner les dispositifs organisationnels favorisant une évaluation la plus juste possible de la dépendance des personnes âgées bénéficiant ou souhaitant bénéficier de l'APA. Une recherche préalable à la nôtre (David, 2005) avait en effet mis en évidence la non-répliquabilité partielle de la grille AGGIR (certains départements étant plus sujets à cette non-répliquabilité que d'autres), c'est-à-dire la différenciation d'appréciation du GIR d'une même personne âgée dépendante par deux évaluateurs différents dans des conditions aussi proches que possible. Or ce GIR détermine le niveau d'aide reçu par la personne âgée pour lui permettre de préserver son autonomie.

Notre recherche a particulièrement mis en évidence la place de l'intuition dans les décisions en situation. Nous nous sommes donc interrogés sur les caractéristiques de ce mode de décision ; s'agit-il d'un gage d'efficacité et/ou d'une source d'erreurs d'évaluation ?

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

Avant de présenter les apports de la littérature de cette question, précisons que notre démarche de recherche s'inscrit dans une approche naturaliste de la décision (Lebraty, 2007). Nous nous sommes, en effet, centrés sur la décision en situation (Klein, 1998 ; Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004). L'impact de cette approche décisionnelle, pourtant assez simple, est significatif. En effet, dans la littérature traditionnelle sur la théorie de la décision (Simon, 1987 ; Roy, 1985) qui monopolise au moins la moitié de la littérature sur cette question (Lebraty, 2007), étudier la décision renvoie à la compréhension de choix entre toutes les alternatives, certains choix étant meilleurs que d'autres. Dans ce cadre, le processus de décision est analytique et fait appel à l'intellect. L'attention se porte sur la fin du processus décisionnel : proposition et analyse de solutions potentielles. L'un des prolongements majeurs apportés à cette conception du processus de décision a été de reconnaître « la rationalité limitée » des modes individuels ou collectifs de décision.

Sur un plan individuel, selon Simon et March (1958), tout choix se fait sous contrainte (de temps, notamment). L'information d'un décideur est toujours incomplète. Et la connaissance des conséquences des différentes possibilités d'action et leurs valeurs respectives dans le futur est fragmentaire. Par conséquent, le décideur met en œuvre un raisonnement non synoptique mais séquentiel : il examine quelques options offertes et s'arrête à la première solution satisfaisante. Son comportement est une adaptation active et raisonnable à un ensemble de contraintes et d'opportunités perçues dans leur contexte d'action. Bien avant Simon et March (1958), Weber (1922), l'un des fondateurs des travaux sur la rationalité en sciences humaines et sociales, s'inscrit dans la même critique du modèle de rationalité pure et parfaite puisqu'il met en évidence plusieurs déterminants aux actions ; l'habitude, les émotions ou des critères « rationnels » qui relèvent tantôt d'objectifs, tantôt de valeurs.

En ce qui concerne le « collectif », les prolongements actuels de cette approche traditionnelle de la décision montrent que les décisions proviennent tout autant d'habitudes acquises (voire forgées par l'organisation) ou de jeux politiques que d'élaborations rationnelles (Allison, 1971 ; Louart, 1999).

Si, à la suite de ces travaux, on reconnaît la « rationalité limitée » des modes individuels ou collectifs de décision, il convient de suivre chaque décideur dans sa situation et son action pour reconstruire la logique de sa prise de décision, car tout va dépendre de la compréhension de la situation dans son contexte par le décideur et des expériences qu'il a déjà vécues. C'est ce que l'approche naturaliste de la décision promet.

Dans cette perspective, qui est la nôtre, l'intuition a été analysée comme un mécanisme central de tout processus de décision complexe (Lebraty, 2007).

1.2. Sens, apports et risques de l'intuition dans les décisions en situation

Les définitions et conceptions de l'intuition sont nombreuses et controversées (Dane et Pratt, 2007 ; Hodgkinson et al., 2008 ; Epstein, 2010). Historiquement (Hodgkinson et al., 2008), l'intuition peut être rattachée aux travaux de Jung en psychologie clinique. Selon Jung (1963), l'intuition est l'une des quatre fonctions psychologiques ou modes d'accès à la réalité, avec la sensation (faculté à nous placer dans et à percevoir le présent), la pensée (ou l'intellect), le sentiment (ou les affects). Plus exactement, l'intuition est l'une des deux manières qui permet de recueillir de l'information⁵⁹ et elle s'oppose à la sensation plus analytique. En effet, l'individu axé sur la sensation s'intéresse spontanément aux caractéristiques (détaillées et pratiques) des éléments qui peuplent son environnement, alors que celui axé sur l'intuition s'intéresse à la signification (globale et synthétique) de ces éléments. Dès lors, l'intuition est en lien avec l'idée d'une représentation synthétique et dynamique du réel.

Pour autant, l'intuition n'est généralement plus définie aujourd'hui (Hodgkinson et al., 2008), dans le prolongement de ces travaux. Dans le champ du management⁶⁰, la définition de Dane et Pratt (2007) est particulièrement retenue⁶¹ : il s'agit d'un processus non conscient impliquant des associations qui sont produites rapidement et dont résultent des jugements chargés d'affectations. Il faut donc inclure dans ce concept à la fois le processus (l'intuition) et les manifestations de celui-ci (les intuitions), bien que ces deux aspects du phénomène ne doivent pas être confondus.

Sadler-Smith et Shefy (2004, p.78), quant à eux parlent d'« *un processus implicite [...] (1) dont la vitesse d'opération est plus lente que l'instinct, mais plus rapide qu'une idée ; (2) probablement en lien avec des modèles dérivés de la mémoire des individus, avec des apprentissages implicites, des événements significatifs en termes d'émotions ou des archétypes universels ; (3) qui peut se combiner avec de la rationalité analytique ; (4) qui est holistique, réactif et automatique* ».

A la lecture de ces deux définitions, quelques caractéristiques principales de l'intuition peuvent être mises en exergue :

- Si nos jugements intuitifs sont clairement accessibles à notre pensée consciente, le processus intuitif n'est pas conscient (nous n'avons pas conscience des règles qui ont permis l'élaboration de notre jugement).
- L'intuition est rapide car elle est perception immédiate de la connexion possible entre différentes idées.

59. Jung distingue, au sein de l'activité de l'esprit humain, deux grands types d'activité :

- recueillir de l'information (ou perception), de deux manières opposées : l'intuition et la sensation ;
- traiter cette information pour aboutir à des conclusions (ou jugement), de deux manières opposées : la pensée et le sentiment.

60. L'intuition a été largement traitée en philosophie, avec des sens très différents (Pascal, 1670 ; Nietzsche, 1993).

61. Leur article a d'ailleurs été élu le meilleur article de l'année, en 2007, par l'Academy of Management Review.

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

- Les émotions et l'affectif sont un composant essentiel de nos intuitions. Elles orientent les associations effectuées dans le processus intuitif.
- Il convient de distinguer l'intuition de l'instinct (qui est un schéma comportemental inné) et de l'habitude (représentant une conduite acquise et non remise en question, par inertie cognitive, comportementale ou morale).
- L'intuition implique des associations entre des stimuli issus de l'environnement et des catégories, formes ou patterns inconscient stockés dans notre mémoire. Les mécanismes à l'œuvre lors d'une décision intuitive peuvent être analysés comme suit :

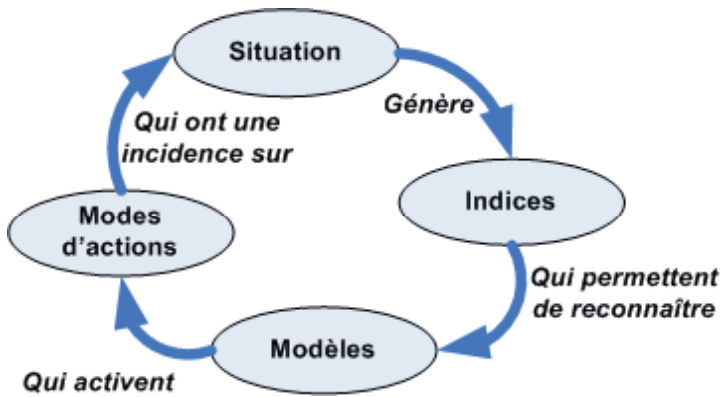


Figure 1. Processus de reconnaissance de modèles à l'œuvre lors de décisions intuitives (Lebraty, 2007, inspiré de Klein, 2004)

Au-delà de cette caractérisation, les recherches en management laissent encore trop peu de places à ce phénomène (Coutu, 2004 ; Simon, 1987 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004). Certes, une décision intuitive n'est pas nécessairement une « bonne » décision - un processus de décision intuitif comme un processus de décision rationnel peuvent amener un expert à commettre des erreurs (Bowers, 1987 ; Myers, 2002 ; Tversky et Kahneman, 1983, 1986) - mais cela renvoie pourtant à des situations courantes dans la vie des organisations : des situations où en quelques secondes, une sorte de « préconscient » met en évidence des interactions entre des données acquises via l'expérience, des réflexions, des rencontres, des lectures, des hypothèses sans lien apparent, qui ont été accumulées au cours des semaines, des mois voire des années passés. Interrogeons-nous donc sur les apports et limites ou risques de l'intuition.

Comme l'indiquent les définitions de l'intuition énoncées plus haut, l'intuition est rapide ; il n'y a pas de comparaison lente et laborieuse entre plusieurs options. Elle est parfois associée à de « l'intelligence fluide » (Stankov, 2003). De plus, elle autorise un rapport plus spontané à la vie, une nouvelle ouverture à soi et

aux autres (Epstein, 2010). Par ailleurs, l'intuition se situe dans le préconscient, elle est donc économe en énergie d'attention. Elle s'appuie néanmoins sur l'expérience qui est un acquis conscient (Vincens, 2001), issu d'un travail de réflexivité sur ses propres pratiques. Cette expérience permet l'accumulation d'informations dans une diversité de situations rencontrées et ainsi l'amélioration de la performance (Vincens, 2001). Ainsi, l'expertise va s'exprimer à la fois dans la capacité à traiter de manière plus efficace une situation déjà rencontrée mais également dans la capacité d'adaptation : les aspects identiques d'une situation à une situation antérieure sont repérés tout en adaptant le diagnostic final aux caractéristiques particulières de la nouvelle situation à évaluer.

Néanmoins, cette évolution « majorante », où les compétences se développent et nourrissent des processus de décision intuitifs n'est pas toujours assurée. La répétition même des situations routinières peut ne pas développer la compétence et conduire non pas à des processus de décision intuitifs mais à des habitudes qui peuvent engendrer des erreurs d'appréciation des situations. Ainsi, Yates (2001) parle même d'« *experienced incompetence* » qui décrit ce phénomène de désapprentissage ou de perte de compétences engendrée par la répétition de l'activité (Rogalski et Marquie, 2004). En fondant leurs comportements sur leurs habitudes, les individus omettent d'analyser chaque situation et généralisent à partir des situations passées (Yu, 1991). Le processus de décision est ainsi simplifié parce que les situations ne sont pas redéfinies à chaque fois et les stimuli ne sont pas tous considérés, introduisant un biais cognitif, appelé aussi « *biais d'habitude* ». Les habitudes sont la source d'autres biais, souvent évoqués comme facteur d'irrationalité des décideurs, tels que les biais d'ancrage, de disponibilité et de représentativité (Séville, 2007). Ces biais se produisent parce que les preneurs de décision tendent à utiliser des « *raccourcis cognitifs* », les heuristiques, pour arriver à leurs estimations et prédictions qui fondent leur décision. Ces heuristiques sont des procédures simplificatrices de la représentation du problème, dont l'objectif est de rendre les décisions et les choix plus gérables, compte tenu de l'ensemble des contraintes à prendre en compte. Elles allègent donc l'effort cognitif pour traiter les situations et prendre des décisions mais la conduite acquise et non remise en question n'est pas toujours adéquate par rapport à la situation présente.

Ce désapprentissage lié à l'expérience rendant le processus de décision intuitif risqué peut s'expliquer par un excès de confiance des décideurs dans leurs modèles d'action. Pour autant, cette confiance en soi n'est pas nécessairement problématique. Elle reflète la mémoire des résultats obtenus par la mise en jeu des savoir-faire possédés par l'individu (Amalberti, 1996). Lorsqu'un individu est expert, il peut réduire progressivement la fraction d'expertise qu'il met en jeu dans la pratique de sa tâche. Il fait « *plus* » avec « *moins* » en automatisant ses savoir-faire (Amalberti, 1996). L'individu ne développe plus de savoir-faire efficaces. En revanche, il développe son « *savoir-gérer* » ; il apprend à gérer son

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

propre fonctionnement cognitif. Il sait reconnaître et donc éviter les erreurs les plus fréquentes, il sait changer de registre de représentation, il sait aussi gérer sa compréhension des situations, etc. (Amalberti, 1996). La confiance en soi qui se développe au fur et à mesure que l'individu devient un expert, permet un traitement de la tâche bien plus pertinent.

Mais si l'individu développe un excès de confiance, l'expertise risque de se détériorer (d'Estaintot et Vidaillet, 2005). Cette confiance excessive s'explique notamment par l'excès de confiance des acteurs en leur mémoire, qu'ils considèrent comme une copie fidèle de l'expérience. En réalité, la mémoire est un processus de reconstruction permanent dans lequel peuvent apparaître des erreurs, du fait de biais cognitifs et affectifs.

Plusieurs facteurs clés de succès sont évoqués dans la littérature pour limiter les risques de l'intuition.

Dans un processus de décision intuitif et contrairement à la littérature traditionnelle sur la théorie de la décision, l'attention se déplace au tout début du processus, c'est-à-dire à la compréhension de la situation à évaluer. Or selon Endsley et Garland (2000), avoir conscience d'une situation signifie l'atteinte des trois niveaux suivants : la perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace (niveau 1), la compréhension de leurs significations (niveau 2) et une anticipation de leur évolution future (niveau 3). Un individu ayant franchi de manière cohérente les trois niveaux est considéré comme ayant une bonne conscience de la situation et réunit des conditions nécessaires (mais non suffisantes) pour mettre en œuvre un processus de décision intuitif.

Selon Gladwell (2007), une bonne compréhension de la situation à évaluer nécessite une absence de préjugés et de bien maîtriser le sujet abordé.

Selon Dane et Pratt (2007), les intuitions efficaces viennent d'experts. Ces derniers ne font en effet pas appel à des heuristiques (par nature simples et contenant très peu de connaissances dans un domaine particulier) mais à des schémas d'experts (plus complexes et spécifiques donc plus à même de mener à une décision efficace). On peut trouver le meilleur exemple de ces experts parmi les grands joueurs d'échecs. Ils sont capables de stocker plus de 50 000 configurations de pièces sous formes de patterns dans leur mémoire long terme. Ainsi, lorsqu'ils sont confrontés à une configuration de pièces sur un échiquier, ils reconnaissent immédiatement des modèles ou structures type de jeu et les mouvements stratégiques appropriés. Ces schémas d'experts permettant des décisions intuitives efficaces nécessitent un apprentissage important qui peut être renforcé grâce à l'expérience, la répétition (qui permet de corriger les petits détails et de raffiner l'expertise) et les feedbacks (qui enseignent plus précisément aux individus les relations entre les décisions, les actions et leurs résultats).

Par ailleurs, selon Dane et Pratt (2007), les individus qui agissent dans des environnements incertains ont plus intérêt à se baser sur leurs intuitions que ceux qui agissent dans des environnements plus stables. En effet, dans un environnement incertain, les problèmes sont moins structurés. Or moins le problème est structuré, plus un jugement subjectif (d'ordre politique ou éthique et non rationnel) s'impose et l'efficacité de l'intuition augmente. Dans des environnements stables et prévisibles, il existe généralement des procédures qui guident les processus de décision. Au contraire, dans des environnements plus ambigus et incertains, ces procédures montrent leurs limites. Dès lors, les managers sont amenés à s'appuyer sur leur expertise propre et donc sur leurs intuitions.

Ainsi, on trouve, dans la littérature sur la décision, l'idée que les décisions instinctives peuvent être des processus favorisant une prise de décision rapide (il n'y a pas de comparaison lente et laborieuse entre plusieurs options), réflexive (car nourrie d'analogies avec des expériences antérieures) et économe en attention demandée au décideur (le mécanisme n'étant pas conscient).

Mais dans certaines situations, le passage par l'intuition peut poser des problèmes : les biais cognitifs et l'excès de confiance peuvent orienter les décisions de manière inefficace.

Notre recherche-action, que nous présentons maintenant, nous a permis d'analyser ces processus de décision en situation et de mieux comprendre le rôle de l'intuition dans ce processus.

1.3. Méthodologie de recherche : une recherche-action auprès des EMS de cinq conseils généraux ayant des pratiques et une organisation diversifiées

Notre recherche s'inscrit dans une perspective qualitative, plus précisément dans un cadre de recherche-action (Lewin, 1951). La recherche-action est une méthode de recherche dans laquelle « *il y a une action délibérée de transformation de la réalité, recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* » (Hugon et Seibel, 1988, p.13). Il s'agissait en effet pour nous, d'avoir une action performative au sein des conseils généraux.

Plus précisément, la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS), commanditaire de cette recherche, cherchait à accompagner la publication du décret instituant une nouvelle grille AGGIR, d'un recueil de bonnes pratiques. Cette demande faisait suite à une première recherche (David, 2005) ayant montré la non-répliquabilité partielle de la grille AGGIR, c'est-à-dire la différenciation d'appréciation du GIR d'une même personne âgée dépendante par deux évaluateurs différents (certains départements étant plus sujets à cette non-répliquabilité que d'autres) dans des

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

conditions aussi proches que possible. Les conclusions de cette première étude étaient que les écarts observés entre évaluation dépendaient de la grille elle-même (sensibilité importante sur certaines variables, ambiguïtés sur la note à mettre dans certaines situations, non prise en compte de certaines dimensions de la dépendance), des comportements des personnes âgées face à l'évaluateur mais aussi de dimensions organisationnelles (comme les différences d'appréciation entre les évaluateurs, les différences dans la gestion de l'articulation entre l'évaluation et la mise en œuvre du plan d'aide...). Notre intention était donc de préparer les conseils généraux à un changement (une nouvelle grille) en co-construisant avec eux le recueil de bonnes pratiques, demandé par la DGAS.

Deux critères ont guidé notre sélection de département. Il nous fallait non seulement des départements s'étant approprié les résultats de la première étude (donc y ayant participé) car il n'était pas évident à l'époque de faire reconnaître la dimension organisationnelle d'une évaluation mais aussi des départements marquant des différenciations notables dans leur mode d'organisation (principe de variabilité maximale). Au final, cinq conseils généraux ont participé à cette recherche ; quatre ayant déjà participé à la première étude, un n'y ayant pas participé.

Nous avons progressivement, par nos échanges et observations avec les conseils généraux, contextualisé notre recueil de bonnes pratiques - c'est-à-dire fait une adaptation croisée de l'organisation aux innovations envisagées et des innovations à l'organisation (David, 2000). A l'issue de cette recherche, ce recueil a été largement diffusé aux conseils généraux mais les bonnes pratiques établies restent à un niveau de généralité important, elles n'ont pas été définies dans le détail, les contextes organisationnels étant fortement différenciés.

Nos matériaux de recherche sont les suivants :

- Cinq entretiens ouverts (1h30 à 2h) avec les responsables et leurs équipes pour comprendre l'organisation et les pratiques propres à chaque conseil général.
- Six entretiens semi-directifs avec des EMS (2h). L'objectif était de laisser volontairement la discussion ouverte pour saisir les pratiques réelles sans évoquer le terme de « bonnes pratiques ». Les pratiques de formation, de diffusion de connaissances, l'organisation des évaluations étaient successivement évoquées. Afin de recueillir des avis les plus riches possibles, nous avons interrogé des agents nouvellement recrutés et plus anciens ayant des parcours professionnels les plus diversifiés possibles.
- Puis selon l'organisation et les pratiques de chaque conseil général : observation de trois réunions (participation à un séminaire annuel interprofessionnel, observation d'une réunion de validation des dossiers, observation d'une réunion hebdomadaire d'échange de pratiques). Il

s'agissait alors d'approfondir notre connaissance sur des pratiques qui sont parfois difficilement verbalisables car routinières mais aussi de mieux comprendre ou amender les propos tenus lors des entretiens. Dans ces cadres, notre posture ne relevait pas de l'observation uniquement. Nous avons en effet suggéré des expériences de changement après avoir « rééduqué » les responsables de service, c'est-à-dire avoir changé leurs façons de penser l'activité d'évaluation et d'agir.

L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et retranscrits de manière à constituer un matériau de travail pour la poursuite de la mission de recherche. Une première analyse de contenu thématique (Bardin, 1977) a été effectuée. Il s'agissait en accord avec notre mission de repérer les bonnes pratiques autour de l'utilisation de la grille AGGIR. A ce stade, des thèmes aussi divers que la prise de notes, les échanges de pratiques, la formation, le binôme d'évaluation étaient recherchés. L'analyse de nos matériaux ayant progressivement montré la place controversée de l'intuition dans les prises de décision, nous avons réalisé une deuxième lecture de nos entretiens mettant au centre de l'analyse de contenu la notion d'intuition (ses manifestations, apports, limites et facteurs clés de succès). Un double codage a été effectué. Il faut noter que ces entretiens constituent un matériau intermédiaire pour la recherche car ils résultent de l'exposé de faits que les chercheurs n'ont pas toujours observé directement, mais qui sont relatés par les EMS et les différents acteurs de l'évaluation. Par ailleurs, les bonnes pratiques pour y remédier découlent des éléments élaborés par les acteurs eux-mêmes mais aussi de leur formulation théorique issue du travail de recherche.

Une seconde phase de ce travail a consisté en l'organisation et l'animation d'un atelier interdépartemental de mutualisation des pratiques. Cet atelier s'est déroulé sur deux demi-journées avec alternance de séances plénières et d'ateliers de travail en groupe. Il a réuni les responsables des équipes APA des cinq départements, accompagnés d'un ou deux membres des équipes, et des responsables de la DGAS et de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés. Cet atelier a permis la confrontation des points de vue de différents conseils généraux sur les premières avancées de nos travaux. Cet atelier a été un lieu d'échange et de coproduction de connaissances entre des chercheurs, des professionnels de terrain et des institutionnels (commanditaires de l'étude). Une synthèse des analyses produites lors de cet atelier a été produite et validée par les participants. Cette synthèse a été analysée thématiquement (mêmes thèmes que décrits précédemment).

Au final, cette méthodologie de recherche-action évite l'écueil de la construction de modèles trop éloignés de la perception et du fonctionnement réel des acteurs dans les organisations. Elle explique, en partie, l'approche naturaliste de la décision que nous avons privilégiée lors de cette recherche et les résultats obtenus.

2. De la place de l'intuition dans les pratiques d'évaluation des EMS : analyses et préconisations d'action

Notre présence sur le terrain et les données recueillies nous ont permis d'illustrer et d'approfondir la littérature sur les apports et risques de l'intuition. Cela nous a également permis d'analyser les facteurs clés de succès pour qu'une décision intuitive soit efficace.

2.1. Analyse de pratiques pour mieux comprendre la place de l'intuition dans les décisions des EMS évaluant le niveau de dépendance des personnes âgées

La grille AGGIR contraint certes les comportements et les pratiques professionnelles mais chaque EMS va développer, au fur et à mesure des visites, des savoir-faire différenciés quant au remplissage de la grille AGGIR. Faute de procédures formalisées auxquelles les personnes peuvent et doivent se référer et faute dans certains départements d'échanges sur les pratiques entre EMS, chaque évaluateur construit ses propres pratiques au fur et à mesure des évaluations. Des automatismes ou habitudes dans la manière de procéder à l'évaluation et d'observer le lieu de vie de la personne âgée apparaissent progressivement dans la pratique des EMS.

Alors que l'inexpérience incite les novices à coter les variables de la grille AGGIR dans leur ordre de présentation, l'expérience et les échanges avec les autres EMS conduisent progressivement les évaluateurs à privilégier les récits de vie des personnes âgées. En d'autres termes, au lieu de remplir dans l'ordre la grille, les EMS demandent à la personne âgée de leur raconter comment s'organise traditionnellement l'une de leur journée, afin au fil de la discussion de remplir la grille. Cette manière de faire est plus complexe pour les EMS, car elles doivent sans cesse « traduire » une logique de vie en langage administratif mais elle produirait selon tous les responsables d'équipes rencontrés une évaluation plus pertinente de la dépendance de la personne âgée dans la mesure où celle-ci serait plus en confiance dans la discussion et moins en situation de contrôler son discours, s'exprimant dans une trame de pensée plus naturelle. Il s'agit d'un schéma d'expert plus complexe qu'une simple heuristique. Cette analyse d'un récit de vie s'accompagne généralement d'observations complémentaires pour corroborer les faits indiqués. Selon les compétences des EMS et leurs parcours professionnels antérieurs, les manières de faire sont différentes. Ainsi, certains médecins cherchent à voir l'ordonnance des personnes âgées pour se donner une idée de leurs pathologies et anticiper les conséquences de la maladie sur la dépendance de la personne âgée (ils ne se fient donc pas uniquement à l'état de la personne lors de la visite). Des infirmières nous ont confié prétexter de leur profession pour demander aux personnes âgées si elles pouvaient les ausculter et ainsi vérifier leur capacité à se déshabiller et s'habiller.

Cette manière de mener l'évaluation (par récit de vie) peut aussi amener les EMS à occulter inconsciemment des éléments cruciaux mais faiblement saillants dans l'évaluation de la dépendance. Elles perdent, de plus, sans s'en apercevoir la nécessité d'assurer une évaluation globale de la personne âgée guidée par l'application de la grille AGGIR. On peut alors assister à une distorsion des représentations pouvant produire des troubles de l'action collective et plus précisément des pratiques professionnelles des EMS. Comme l'indique une EMS : « *Quand on rentre dans une maison, son ordre ou désordre, sa disposition et son équipement donnent une perception du GIR possible de la personne âgée. Il ne s'agit pas d'habitude mais d'expérience. L'habitude réside dans le suivi de la trame, une trame d'évaluation nécessairement identique à chaque visite* ». Cette impression rapide, qui permet une connexion rapide entre différents éléments (l'état du domicile, son équipement et le GIR) par référence à des modèles antérieurs, peut être qualifiée d'intuition (Dane et Pratt, 2007). Au-delà des propos de cette EMS, nous avons pu constater, lors de chaque entretien dans les conseils généraux, que l'intuition pouvait jouer un rôle important dans l'évaluation de la dépendance des personnes âgées par les EMS.

Pour autant, la place et le rôle accordés à ces intuitions varient d'une EMS à l'autre et d'une évaluation à l'autre pour une même EMS. Dans certains cas, les EMS accordent une place importante à leur intuition et modifient en conséquence leur processus d'évaluation. En effet, l'EMS expérimentée, à force de se trouver confrontée à des situations similaires, peut lors de sa tâche, se faire très rapidement une opinion de la situation. Elle analyse quelques signaux. Si l'EMS accorde une place importante à cette première impression, elle ne réalise plus son évaluation selon le processus habituel. Elle ne se repose plus l'ensemble des questions nécessaires ou encore elle ne suit pas l'intégralité de la procédure « classique » ; mais elle ne pose que les questions qui lui permettent de confirmer son intuition. En d'autres termes, si les signaux observés dans les premières minutes au domicile de la personne âgée font référence à des expériences antérieures, les EMS, dans certains cas, utilisent leurs automatismes d'observation pour rapidement se forger une opinion sur le degré d'autonomie de la personne âgée puis cotent les différentes variables en fonction de cette intuition⁶². Les EMS élaborent donc des schémas d'expert qui leur permettent de limiter l'entretien aux points les plus pertinents de la situation pour évaluer la dépendance, et ainsi gagner du temps. Certaines EMS expérimentées apprennent donc à maîtriser leur fonctionnement cognitif et savent mieux gérer la compréhension des situations (Amalberti, 1996).

Mais nos entretiens et observations montrent également, à la suite de travaux antérieurs (Bowers, 1987 ; Myers, 2002 ; Tversky et Kahneman, 1983, 1986),

62. En effet, même si l'algorithme permettant de déterminer le GIR d'une personne à partir des cotations de la grille AGGIR n'est pas public, l'expérience permet aux EMS de connaître les variables ayant une influence déterminante sur la détermination du GIR.

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

que des risques de dysfonctionnement (biais cognitifs et affectifs) existent lors de ces processus intuitifs.

Ainsi, le verbatim suivant reflète des pratiques observées et explicitées dans neuf entretiens (sur les 11 effectués); « *Même si je ne fais ça que depuis quatre ans et que je suis jeune, moi je m'encroûte. On peut facilement tomber dans des automatismes. Il y a des questions qu'on ne pose plus parce que dès qu'on voit la personne on sait à peu près. On se fait une idée du GIR rien qu'en voyant la personne sans lui poser les questions précises, sans rien observer. Est-ce le GIR qui correspond réellement à son niveau de dépendance ? Je n'en suis pas toujours persuadé* ». Selon nos observations, ce désapprentissage s'explique notamment par un excès de confiance des évaluateurs dans leurs modèles d'action. Comme nous l'indiquait une responsable d'équipe, « *certaines personnes ont trop confiance, elles arrivent chez la personne et en deux minutes elles pensent savoir quel GIR est le bon* ». Nous retrouvons ici un résultat mis en évidence par la littérature antérieure ; l'excès de confiance des décideurs dans leurs modèles d'action allié à la répétitivité de l'activité peut conduire à un désapprentissage (Yates, 2001 ; Rogalski et Marquie, 2004).

Ensuite, il apparaît que les individus sont parfois confrontés à un biais de confirmation. Ainsi, les EMS peuvent se contenter d'accumuler des informations pour conforter le GIR qu'il affecterait intuitivement. Peu à peu, elles ne cherchent plus à balayer des indices pour reconnaître des modèles d'action issus d'expériences antérieures, mais elles cotent la grille AGGIR pour obtenir le GIR pressenti. Comme nous le livrait une EMS, « *au bout d'un moment, on arrive chez la personne et on a tout de suite une idée du GIR. Alors quand on a un doute pour un item, on se dit : je pense qu'il est tel GIR alors je cote tant* ». Au-delà de l'appauvrissement de l'expertise des EMS, l'évaluation produite de la dépendance de la personne âgée est biaisée donc le plan d'aide établi ne correspond pas à la réalité de ses besoins. Cette dérive est moins fréquente mais a été évoquée dans cinq entretiens sur les 11 menés. Elle était par ailleurs citée comme une cause explicative de la non-répliquabilité partielle de l'évaluation de la dépendance des personnes âgées entre plusieurs EMS (constat de carence à la base de notre mission).

Enfin, et de manière plus mineure dans les discours recueillis (présence de ce thème dans trois entretiens), les affects peuvent également biaiser l'évaluation car « *parfois, on est touché par une situation et dans ces cas, je ne suis pas sûre que nos jugements soient très objectifs* ».

Ces situations caractérisent des risques possibles du processus de décision intuitif. Quels sont les facteurs clés de succès de ces processus de décision pour qu'ils ne se transforment pas en confirmation de préjugés non fondés et pour qu'ils ne soient pas sujets à des biais cognitifs ou affectifs ? Il s'agit d'une

question épineuse mais fondamentale pour les managers d'équipe d'entreprises sociales. Comment peuvent-ils reconnaître la place de l'intuition dans les décisions de leurs équipes, sans lui donner une place prépondérante et sans la « conscientiser » (l'intuition est économe en énergie et rapide car elle se situe dans une sorte de préconscient)? Tel était le questionnement au cœur de nos préconisations d'actions envers les managers des conseils généraux.

2.2. Rétablir la réflexivité pour que les décideurs puissent nourrir des modèles d'action favorables à l'intuition

Rappelons que dans une approche naturaliste de la décision, on postule que le processus va dépendre de la compréhension de la situation dans son contexte par le décideur et des expériences qu'il a déjà vécues. Le processus de décision intuitif s'appuyant en partie sur la reconnaissance de modèles d'action issus de l'expérience antérieure des agents, une organisation qui met en œuvre des actions pour développer et partager ces modèles d'action est une organisation qui favorise des décisions intuitives efficaces. Rappelons que les apprentissages explicites peuvent influencer positivement des processus de décisions intuitifs car ils permettent la formation de modèles d'action complexes (Dane et Pratt, 2007). Dans ce cadre et à partir de l'observation de pratiques déjà mises en œuvre dans certains conseils généraux, il nous semble fondamental de favoriser la réflexivité individuelle et collective des agents.

De manière générale, cette réflexivité permet en effet de garantir un équilibre entre pensée délibérée et instinctive et d'éviter une détérioration des pratiques. Pour reprendre les propos d'Alter (2005, p.101), « *les entreprises oublient même plus qu'elles n'apprennent, lorsque la fonction critique de la réflexivité est faible, abandonnée, voire interdite* ». Cette réflexivité permet également d'encadrer les effets des problèmes posés par l'intuition. Reprenons les risques évoqués précédemment pour mieux montrer en quoi la réflexivité peut permettre de les pallier en partie.

Si l'intuition reste subjective et personnelle (sans échange avec autrui), le préconscient disponible peut être déformé par des remontées d'inconscient refoulé (projections, mécanismes de défense). Par exemple, il est parasité par des émotions. D'où l'intérêt, d'un travail de « réflexivité collective » qui désarme en grande partie ce type de risques. Un regard externe est en effet plus à même de renvoyer à un décideur qu'il est soumis à un biais affectif.

Si l'intuition s'appuie sur des expériences mémorisées dont l'intérêt n'a plus cours aujourd'hui (parce que le contexte, les règles ou les modes d'organisation ont profondément changé), elle a tendance à produire de la répétition par rapport au passé et dérive vers de l'habitude. Là aussi, la « réflexivité » est utile, car

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

elle pousse à débattre et à réorganiser les contenus de la mémoire en lien avec l'expérience des autres et la perception du présent.

Si l'intuition n'est pas utilisée comme un outil parmi d'autres (en lien avec d'autres formes de perception ou de jugement), mais comme le seul accès à la vérité du faire (parce que ça semble simple, immédiat ou spontané pour soi), le risque est que cela entraîne des choix partiels ou insuffisants. Face à cette dérive, la « réflexivité » pousse à accueillir d'autres manières de penser ou d'agir, en élargissant du même coup le potentiel d'intervention.

La réflexivité apparaît donc comme un mécanisme nécessaire à la préservation des pratiques professionnelles. Elle est la compétence fondamentale de l'acteur ; elle est « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient) de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action* » (Giddens, 1987, p.440). Cette capacité réflexive est liée à la conscience individuelle de soi, en d'autres termes à la faculté de l'individu à se situer par rapport à l'action. Elle est en d'autres termes, une manière d'intérioriser des choix dans le but de les fonder par rapport à soi (à ses connaissances, ses compétences ou ses valeurs), tout en les reliant au réel. C'est par ailleurs une source d'ajustement mutuel car elle permet aux individus de discuter avec les autres de leurs compétences ou valeurs dans une logique d'action collective.

Dès lors, la réflexivité apparaît comme une compétence suprême. « *L'opérateur le plus compétent est celui qui, bien qu'ayant automatisé des opérations, est capable de les inhiber pour s'adapter aux conditions contextuelles* » (Rogalski et Marquie, 2004, p.154). L'organisation doit donc réfléchir aux modalités d'exercice de cette réflexivité si elle veut préserver, conserver les compétences et l'expertise de ses acteurs. Il semble important que chacun puisse confronter ses pratiques et ses connaissances afin de pouvoir se réinterroger sur ses manières de procéder, d'agir. Cette mise en lumière des pratiques permettra de vérifier de leur pertinence et de leur efficacité.

Mais comment favoriser la réflexivité des EMS pour que l'intuition puisse avoir sa place dans les processus de décision et améliorer la performance des entreprises sociales que sont les conseils généraux ?

Selon notre analyse, la réflexivité peut être exercée dans l'organisation de multiples manières.

Une des façons de confronter les pratiques est de mettre en place la formation des novices, nouveaux dans l'organisation ou dans leur poste par des individus expérimentés (Boutte, 2007 ; Collins et Stevens, 1982). Ces derniers utilisent majoritairement des connaissances procédurales et ils rencontrent souvent des

difficultés à raconter comment ils font, à expliciter leurs schémas d'experts. Ainsi, leur confier la formation d'un novice va les inciter à se réinterroger sur leurs pratiques et leur façon de fonctionner. Pour pouvoir transmettre ses savoirs à un novice, l'expert est tenu de se questionner, d'explicitier, et de mettre au jour ce qui fait son expertise mais qu'il n'est plus en mesure d'exprimer directement, l'intuition se situant dans le préconscient. Cette expertise est de différents ordres ; comment réaliser au mieux un entretien ? Comment nourrir sa décision de ce qui est dit lors de l'entretien mais aussi d'une appréhension sensible à « 360° » de l'environnement de la personne âgée ? Nous rappelons que l'intuition est un mode de raisonnement qui se réalise à partir d'une foule de perceptions sensorielles subtiles de la réalité. Quand un novice observe et échange avec un expert sur la manière par exemple d'observer un environnement de vie, c'est un terrain favorable à la mise en œuvre de processus de décisions intuitifs.

L'expert se retrouve par ailleurs confronté aux questions, aux difficultés de compréhension du novice. Ces questions mettent en avant des aspects auxquels l'individu ne pense plus ; il est amené à se questionner sur ce qu'il ne sait plus qu'il sait, ce qu'il a partiellement oublié, ce qui est pour lui de l'ordre de l'évidence. La nécessité de mettre en mots et en actes, pour faire et montrer, faire faire, faire comprendre, faire apprendre, conduit l'expert à reformuler, à réarticuler ce qu'il sait et dont il n'a plus conscience. Cela peut également éviter à l'expert de développer des habitudes puisqu'il va être amené à s'interroger sur ces modèles d'action. En résumé, pour un grand nombre d'évaluateurs, « *l'arrivée d'une nouvelle collègue c'est toujours une réflexion sur nos propres pratiques* », et « *ça oblige aussi à vraiment être assidue, poser toutes les questions que parfois on ne se pose plus* ».

La réalisation d'évaluation en binômes (pas nécessairement entre un novice et un expert) peut aussi être une façon d'amener les EMS à interroger leurs processus de décision intuitifs et de limiter l'appauvrissement de leurs modèles d'action. Cette façon de favoriser la réflexivité est renforcée si les binômes ne sont pas figés. Ainsi, les EMS enrichissent leurs modèles d'action de multiples expertises. Pour autant, nous avons observé que la mise en place de ces binômes est souvent contrainte par les effectifs et le volume des demandes APA dans chaque département. Si ces visites en binôme ne sont pas adaptées à l'organisation de la mission APA au sein du conseil général, on peut faire en sorte que cette confrontation de deux points de vue ou expertises, source de réflexivité sur les pratiques d'évaluation, ait lieu après la visite.

En particulier, une autre façon de favoriser cette réflexivité est d'organiser des échanges entre EMS sur les évaluations produites à intervalles réguliers. Le bénéfice de ces échanges peut être important. Ils peuvent obliger les EMS à échanger sur leur compréhension de la situation à évaluer. Pour reprendre le cadre proposé par Endsley et Garland (2000), cela nécessite d'échanger :

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

- sur les indices récoltés pour percevoir l'environnement de la personne âgée dans un volume de temps et d'espace restreint (niveau 1),
- sur la compréhension de leurs significations (niveau 2),
- et sur une anticipation de leur évolution future (niveau 3) : quelles évolutions de l'autonomie de la personne âgée sont envisagées ?

La confrontation des points de vue des EMS sur ces différents niveaux permet d'apporter un regard neuf sur la situation en questionnant l'évaluateur sur des aspects qu'il n'avait pas cernés. Elle constitue un garde-fou pour que l'instinct et l'habitude ne se substituent pas à l'intuition, pour que les biais affectifs et cognitifs soient limités. L'EMS est amenée à expliciter ses pratiques, à questionner ses modèles d'action, ce qui peut lui permettre de les enrichir. Dans les cinq départements ayant participé à cette étude, deux conseils généraux avaient institutionnalisé ce type de réunions. Dans un cas, seuls quelques dossiers considérés comme complexes par les EMS sont exposés. Dans un autre, tous les dossiers sont exposés à un collectif réunissant médecin, infirmières et travailleurs sociaux pour délibérer du plan d'aide retenu. Quel que soit le nombre de dossiers présentés, ces réunions favorisent la réflexivité des agents donc leur apprentissage. Autant d'éléments qui enrichissent le processus de décision intuitif et évitent que les pratiques ne dérivent vers la confirmation de préjugés bâtis attentivement sans solliciter l'expérience acquise. Même si les explications en sont multifactorielles, il est intéressant de noter que ces départements étaient ceux qui avaient lors de la première étude (David, 2005), un fort taux de répliquabilité de l'évaluation de la dépendance des personnes âgées entre plusieurs EMS.

Conclusion, limites, perspectives de recherche

Comme tout outil de gestion, la grille AGGIR contraint certes les comportements et les pratiques professionnelles des EMS, mais son incomplétude laisse une certaine flexibilité instrumentale et interprétative aux individus qui vont enrichir l'outil de gestion par leur expérience. Cette expérience permet aux EMS de construire des modèles d'action qu'elles vont s'activer suite à une appréhension sensible de la situation de la personne âgée. Elle permet donc des processus de décision intuitifs. L'intuition peut favoriser une prise de décision rapide (il n'y a pas de comparaison lente et laborieuse entre plusieurs options), réflexive (car nourrie d'analogies avec des expériences antérieures) et économe en attention demandée au décideur (le mécanisme étant non conscient). Elle autorise par ailleurs un rapport plus spontané à la vie, une nouvelle ouverture à soi et aux autres. Elle semble donc à valoriser dans l'activité. Nous avons pour autant observé dans le prolongement de travaux antérieurs, que le passage par l'intuition n'est pas sans poser problèmes. Parfois des habitudes ou de l'instinct se substituent au processus de décision intuitif, des biais cognitifs et affectifs apparaissent.

Pour limiter ces risques, il nous semble fondamental de favoriser la réflexivité individuelle et collective des agents pour limiter ces phénomènes. Cette réflexivité permet en effet de garantir un équilibre entre pensée délibérée et instinctive et d'éviter une détérioration des pratiques, elle permet par ailleurs de nourrir les modèles d'action, éléments essentiels au processus de décision intuitifs. Cette réflexivité peut être suscitée par le compagnonnage des novices, des visites en binômes ou des réunions d'échanges sur l'expertise produite.

Ces phénomènes sont-ils l'apanage des entreprises sociales ? Posons pour finir quelques pistes de réflexions sur cette question de recherche future. Différents travaux académiques montrent que les processus de décision intuitifs sont courants dans le fonctionnement de toutes les organisations. Pour autant, selon Lebraty (2007), les émotions sont un facteur influençant la mise en œuvre de l'intuition. Les entreprises sociales s'inscrivant dans une logique du *care* (prendre soin), elles semblent être en premières analyses, particulièrement sujettes à ce type de processus de décision, acception qu'il conviendrait de vérifier plus finement. Nous ne pouvons en effet généraliser un tel phénomène à partir d'une recherche sur quelques conseils généraux. Les définitions et conceptions de l'intuition sont par ailleurs nombreuses et une prise en compte notamment de ces acceptations en philosophie pourrait ouvrir de nouvelles pistes de compréhension des processus de décision observés.

Bibliographie

- Allison G. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Londres.
- Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris.
- Amalberti R. (1996), *La conduite des systèmes à risques*, PUF, Paris.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 10^{ème} édition (juillet 2003).
- Boutte J.-L. (2007), *Transmission de Savoir-Faire : Réciprocité de la relation éducative Expert-Novice*, L'Harmattan, Paris.
- Bowers K.-S. (1987), Intuition and discovery, in R. Stern (Ed.), *Theories of the unconscious and theories of the self*, Hillsdale, NJ: Analytic Press, p. 71–90.
- Collins A., Stevens A. (1982), Goals and strategies of inquiring teachers, in Glaser R. (Ed.), *Advances in instructional psychology* (Vol. 2), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 65-119.
- Coutu D.-L. (2004), "Putting leaders on the couch: a conversation with Manfred FR. Kets de Vries", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.1, January, p. 64-71.
- Dane E., Pratt M.-G. (2007), « Exploring intuition and its role in managerial decision making », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.1, p. 33-54.
- David A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion ? » in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, Paris.
- David A. (2005), *Aide méthodologique à l'analyse et à l'amélioration*, Rapport de l'Ecole des Mines à la DGAS, Paris.
- De Vaujany F.-X. (2005) (coord), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Paris.
- D'Estaintot V., Vidaillet B., « Le décideur en action : comportements et processus

De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux

- psychologiques », in Vidaillet B., d'Estaintot V. et Abecassis P. (dir.) (2005), *La décision : une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Endsley M.-R., Garland D.-J. (2000), *Situation Awareness Analysis and Measurement*, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Epstein S. (2010), "Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It", *Psychological Inquiry*, Vol. 21, No. 4, p. 295 – 312.
- Gladwell M. (2007), *La force de l'intuition*, Pocket Evolution, Paris.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- Hodgkinson G.-P., Langan-Fox J. and Sadler-Smith E. (2008), "Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences", *British Journal of Psychology*, Vol. 99, No. 1, p. 1-27.
- Hugon M.-A., Seibel C. (1988), *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Jung C.-G. (1963), *Œuvre complète, Volume 6: Types Psychologiques*, Genève, Librairie de l'Université Georg, Genève.
- Klein G. (1998), *Sources of Power How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge.
- Lebraty J.-F. (2007), « Décision et intuition », *Education & Management*, Vol. 33, p. 33-37.
- Lebraty J.-F., Pastorelli-Nègre I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9, No. 3, p. 87-116.
- Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
- Louart P. (1999), « Décision », in Le Duff R. (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris.
- March J.-G., Simon H.-A. (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons, New York, traduction française (1991) de J.-C. Rouchy et G. Prunier, Dunod, Paris.
- Myers D.-G. (2002), *Intuition: Its powers and perils*, New Haven and London, Yale University Press.
- Rogalski J., Marquie J.-C. (2004), « Evolution des compétences et des performances », in Hoc J.-M., Darses J. (dir.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*, PUF, Paris.
- Roy B. (1985), *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, Paris.
- Sadler-Smith E., Shefy E. (2004), « The intuitive executive: Understanding and apply 'gut feel' in decision making », *Academy of Management Executive*, Vol. 18, no. 4, p. 76-91.
- Séville M. (2007), *Le patrimoine des habitudes : une variable oubliée des théories de l'action des dirigeants*, XVIème Conférence de l'AIMS.
- Simon H.-A. (1987), "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, February, No. 1, p. 57-64.
- Stankov L. (2003), "Complexity in human intelligence", in Sternberg R.-J., Lautrey J., Lubart T.-I. (Eds.), *Models of intelligence: International perspectives*, Washington, DC, p. 27-41.
- American Psychological Association.
- Tversky A., Kahneman D. (1983), "Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review*, No. 90, p. 293-315.
- Tversky A., Kahneman D. (1986), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases; in H.-R. Arke, Hammond K.-R. (Eds.), *Judgment and decision making: An interdisciplinary reader*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 38-55.
- Vaughan F.-E. (1979), *Awakening intuition*, Garden City, NY: Anchor Press.
- Vincens J. (2001), « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, Vol. 85, p. 21-34.
- Weber M. (1922), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, (Essais sur la théorie de la science, traduction française, 1965).
- Yu P.-L. (1991), "Habitual domains", *Operations Research*, Nov/Dec, Vol. 39, No. 6, p. 870-872.