

Canadian Counsellor  
 Conseiller Canadien  
 1982, Vol. 16, No. 4, 213-217

## L'IRRATIONALITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISION INDIVIDUELLE: PREMIÈRE PARTIE

GENEVIÈVE FOURNIER  
 CHARLES BUJOLD  
*Université Laval*

### Résumé

Ce premier de deux articles aborde l'étude de la prise de décision individuelle dans une optique nouvelle. Il présente une revue de la littérature concernant différentes facettes de la prise de décision individuelle vue sous l'angle dynamique et expérientiel. On y retrouve notamment quelques perspectives dans lesquelles la prise de décision a été étudiée, certains aspects importants souvent mis en cause dans les études du processus décisionnel pour en arriver enfin à traiter de la prise de décision individuelle sur un plan séquentiel. Les questions dégagées à la suite de cette revue concernent les aspects irrationnels que peut comporter une prise de décision et les facteurs susceptibles de contribuer à cette irrationalité. Ce problème sera abordé dans un article ultérieur.

### Abstract

This first of two articles approaches the study of the individual decision-making process in a new perspective. The literature concerning various aspects of this process, seen from the psycho-dynamic point of view, is reviewed. Particular emphasis is put upon some perspectives from which decision-making has been studied, certain important aspects which are often mentioned in studies of the decisional process, and the individual decision-making, considered sequentially. The questions raised after this review concern the irrational aspects that may be involved in decision-making, and the factors which are likely to contribute to this irrationality. This problem will be studied in a following article.

L'objectif poursuivi dans cet article théorique et celui qui le suivra est d'étudier la prise de décision individuelle sous un angle expérientiel et dynamique, avec la préoccupation centrale de dégager certains aspects irrationnels qu'elle comporte ainsi que des facteurs irrationnels susceptibles de l'influencer.

Actuellement, plusieurs secteurs d'étude offrent une littérature abondante sur la prise de décision. En plus de la psychologie, une bonne partie des théories relatives à ce sujet provient des sciences de l'éducation, des sciences mathématiques et des sciences de

l'administration. Généralement, les chercheurs dans ces secteurs d'études tentent de trouver des modèles rationnels de prise de décision, applicables à tous les individus et dans à peu près n'importe quelle situation. Ces types de modèles sont habituellement qualifiés de normatifs et ils font état, notamment, des étapes qui marquent le processus décisionnel.

Mais l'expérience quotidienne nous incite à croire que l'acte de décider ne s'effectue pas toujours, loin de là, de façon rationnelle et systématique. Qui de nous, face à une décision importante à prendre, n'a pas eu une sorte de "coup de tête" ou d'impulsion qu'il a ensuite fardé des couleurs rassurantes de la rationalité? N'est-il pas plausible qu'il existe une certaine irrationalité qui influence le

Pour une copie de cet article, adresser la demande à Charles Bujold, Département de counseling et orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Sainte-Foy, Qué., G1K 7P4

processus et la direction de la décision individuelle? Se peut-il que l'individu qui doit décider soit affecté par des facteurs plus ou moins prévisibles et dont ne tient pas compte une conception rationnelle de la décision, étant donné que ces facteurs, précisément, peuvent amener la personne, en cours de processus décisionnel, à vivre des moments plus ou moins irrationnels?

Dans cet article, nous ferons brièvement état de la littérature concernant différents courants de pensée et portant sur des concepts importants relatifs à la prise de décision vue sous l'angle expérientiel et dynamique. Cette revue de littérature sera suivie de l'énoncé d'un certain nombre de questions.

Un article ultérieur sera consacré pour une part à une réflexion sur les aspects et les facteurs qui sont du domaine de l'irrationnel dans la prise de décision individuelle. Dans une deuxième partie, nous tenterons de voir dans quelle mesure la mise en évidence de l'irrationalité que comporte la prise de décision individuelle nous aide dans la conceptualisation de ce processus. Ensuite, nous examinerons les implications que peut avoir cette nouvelle façon de considérer la prise de décision pour la pratique du conseiller d'orientation et pour de futures recherches.

#### *La prise de décision: quelques perspectives*

Il est intéressant de constater comment différents auteurs perçoivent et définissent la prise de décision. Certains d'entre eux mettent l'accent sur l'aspect croissance qu'elle renferme. Pensons par exemple à LeNy (1957 dans *Univers de la psychologie*, 1972, p. 395) qui considère la prise de décision comme une action cruciale pour la survie et l'adaptation de l'homme. Selon lui, les organismes qui ont survécu et qui se sont le mieux adaptés au cours de l'évolution doivent être ceux qui ont su opérer des choix adéquats. Quant à Jahoda (1959; voir Liem, 1975), elle voit la prise de décision comme étant un facteur essentiel de l'autonomie individuelle.

D'autres, pour leur part, ont manifesté plus d'intérêt à la prise de décision en termes de processus d'évaluation de possibilités. Thoresen et Mehrens (1967), notamment, suggèrent que le fait d'opter pour une possibilité particulière dépend, entre autres choses, de ce que l'individu pense et ressent quant à ses chances de succès de même que de son

évaluation des résultats éventuels de sa décision. Steiner (1974), de son côté, estime que plus la personne perçoit comme d'égale valeur les possibilités qui s'offrent à elle, plus elle a l'impression de vraiment prendre une décision. Selon cet auteur, l'inverse est également vrai, en ce sens que plus une possibilité paraît désirable par rapport aux autres, moins le sujet a l'impression de prendre une décision.

#### *Liberté et responsabilité*

Plusieurs auteurs qui se sont intéressés aux processus décisionnels soulignent l'importance de la liberté et de la responsabilité individuelles pour la personne qui décide. En effet, les différents courants existant dans la littérature semblent s'accorder pour soutenir que la liberté de prendre la décision qui lui plaît est essentielle à la satisfaction et à l'équilibre psychologiques de l'individu. Sous ce rapport, il est intéressant de souligner l'expérience de Friedman, Greenspan et Mittleman (1974; voir Janis & Mann, 1977) qui démontre clairement les effets négatifs que peut entraîner pour l'individu l'absence de liberté de décider. Ces chercheurs ont étudié le comportement d'un groupe de 165 femmes qui venaient de subir un avortement thérapeutique. Chez les femmes qui avaient été très ambivalentes ou qui sentaient que leur décision ne leur avait pas appartenu, ou encore qui avaient l'impression qu'elles avaient été obligées de faire ce choix, l'incidence des problèmes psychologiques — ils allaient de difficultés de fonctionnement sexuel aux désordres psychotiques — était beaucoup plus élevée que chez les femmes qui avaient l'impression d'avoir décidé librement de leur avortement.

Aussi, il semble important de souligner comment la responsabilité assumée de la décision est un aspect essentiel à considérer pour bien comprendre de quelle manière la personne vit sa propre décision. A ce titre, les recherches de Pallack, Sogin et Van Vante (1974) apportent un éclairage utile. Ces auteurs ont démontré qu'elle maintiendra la décision qu'elle a prise lorsqu'elle a assumé au départ la responsabilité des conséquences défavorables pouvant résulter de sa décision. En d'autres mots, elle restera fidèle à sa décision lorsqu'elle percevra celle-ci et les conséquences défavorables qui y sont rattachées comme relevant de sa responsabilité plutôt que de facteurs qui lui sont extérieurs.

## *L'irrationalité dans la prise de décision (I)*

### *Aspects expérimentiels et dynamiques dans la prise de décision: étude séquentielle*

Compte tenu de ces diverses façons d'envisager la prise de décision et l'importance de la liberté et de la responsabilité pour l'individu qui décide, il y a maintenant lieu de voir de plus près, toujours sous l'angle psycho-dynamique mais cette fois d'un point de vue séquentiel, comment l'individu en arrive à prendre une décision. Autrement dit, comment la personne vit-elle habituellement cette période qu'il est convenu d'appeler "pré-décisionnelle". Nous pourrions par ailleurs aborder la période "post-décisionnelle", c'est-à-dire la phase subséquente à l'acte de décision.

#### *Période pré-décisionnelle*

On retrouve dans la littérature sur le sujet plusieurs écrits et comptes rendus d'expériences traitant de la façon dont l'individu évalue chacune des possibilités qui s'offrent à lui, de même que du risque, de l'incertitude et du conflit qu'il vit avant d'en arriver à choisir.

#### *Évaluation des possibilités*

Plusieurs auteurs divergent d'opinion quant à la façon dont l'individu évalue les possibilités qui s'offrent à lui au moment de la période pré-décisionnelle, et ce, principalement en termes de l'impartialité dont il fait alors preuve. En effet, certains comme Mann et Taylor (1970), par exemple, croient qu'il existe des conditions dans lesquelles l'individu est plutôt porté à être partial dans son évaluation du pour et du contre des différentes possibilités; par ailleurs, on note aussi d'autres cas où il agit de façon plus rationnelle. Il serait plutôt partial lorsque sa prise de décision provoque tellement de tension chez lui qu'il a envie d'en arriver à une décision le plus vite possible. Il semblerait qu'il ait cette même tendance si, en éprouvant une grande difficulté à choisir entre deux possibilités qui l'attirent également, il est certain que peu importe la décision qu'il prendra, elle ne le conduira pas à un engagement irrévocable. Enfin, il serait également porté à être partial lorsqu'étant en état de conflit, il croit qu'il n'existe aucune information additionnelle pertinente à sa décision. D'un autre côté, ces mêmes auteurs soutiennent que l'individu aura tendance à être plutôt impartial et rationnel lorsqu'il est impliqué dans l'une ou l'autre des situations suivantes: premièrement, la décision à prendre lui apparaît comme irréversible et peut entraîner ou non un regret possible; deuxièmement, il estime qu'il est

de façon rationnelle face à d'autres personnes; enfin, les possibilités sont de valeur très égales, exposé à devoir justifier et articuler sa décision peu importe si la décision est réversible ou irrévocable.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Gérard (1967) et Festinger (1964) estiment qu'il n'existe aucune tendance chez l'individu à fausser la valeur des possibilités et qu'invariablement celles-ci sont évaluées objectivement au cours de la phase pré-décisionnelle.

#### *Risque et incertitude*

Une prise de décision, par définition, comporte toujours une part de risque et d'incertitude avec lesquels l'on doit composer. Il est important de s'arrêter brièvement pour voir comment l'individu traite ces aspects particuliers de la décision. A ce titre la plupart des auteurs semblent s'entendre sur le fait que l'incertitude incite l'individu à rechercher l'information la plus complète possible concernant sa décision. Par exemple, mentionnons Sieber et Lanzetta (1966: voir Sieber, 1974), qui ont démontré que l'individu expérimente généralement de façon difficile l'état d'incertitude, ce qui le pousse habituellement à rechercher le plus d'information possible et à prendre plus de temps à considérer sa décision. D'autres expériences, en particulier celles de Jones et Johnson (1973), permettent de mieux comprendre ces aspects de risque et d'incertitude impliqués dans la décision. Ces auteurs ont démontré que l'intervalle de temps entre la prise de décision et sa conséquence affectera le taux de risque que l'individu tolérera. Ainsi, plus grand sera le délai entre la prise de décision et sa conséquence, plus l'individu aura tendance à choisir de façon risquée plutôt que de façon conservatrice. Ils ajoutent aussi que plus l'intervalle de temps est court, plus les conséquences défavorables d'une décision prendront de l'importance pour l'individu, et ce, au détriment des conséquences favorables.

#### *Conflit*

Dans la littérature, on semble s'entendre pour dire que le conflit pré-décisionnel surgit toutes les fois qu'une décision devient une des préoccupations principales de l'individu. Les symptômes psychologiques les plus évidents du conflit seraient l'hésitation et aussi des sentiments d'incertitude qui sont en fait, selon Janis et Mann (1969), des manifestations d'une tension émotionnelle aiguë. Il semblerait que le conflit pré-décisionnel a plus de chance d'être important lorsque l'individu se rend

compte des difficultés qu'il aura à faire marche arrière si sa décision ne le satisfait pas (Janis, 1959) et lorsqu'il craint de se sentir coupable d'avoir choisi telle voie (Janis et Mann, 1977). En regard de cette question, il est intéressant de mentionner les propos de Festinger (1964) qui suggère que plus l'individu estime que les possibilités présentes à lui sont d'égale valeur, plus il est susceptible de vivre un conflit. Il ajoute que le même phénomène se produit lorsque l'individu exagère l'importance de sa décision.

#### *Période post-décisionnelle*

Que se passe-t-il une fois que le sujet a décidé, qu'il s'est engagé dans une voie? Le conflit qu'il vivait est-il automatiquement résolu? Pas nécessairement. Dès qu'il a opté pour une des possibilités qui s'offraient à lui, il entre dans la période post-décisionnelle qui peut débiter par le regret.

Il semble clair que l'individu peut éprouver du regret au cours de la période post-décisionnelle. Gérard (1967) explique qu'il arrive souvent que la décision prise perd beaucoup de son attrait parce que la personne demeure préoccupée par certains aspects défavorables de sa décision et par certains aspects favorables des possibilités qu'elle a rejetées. L'auteur ajoute que si l'individu maintient sa décision, il doit s'accommoder des implications défavorables de son choix. De leur côté, Walster et Walster (1970) suggèrent que le phénomène du regret se produit invariablement et qu'il est une conséquence temporaire de l'engagement dans une décision. Dans le même sens, les expériences de Brehm et Cohen (1959) et celles de Brock (1963) démontrent qu'à partir du moment où l'individu est engagé dans une décision, il réalise qu'il doit vivre avec celle-ci; plus sa décision comportera des conséquences défavorables, plus le phénomène de regret post-décisionnel se manifestera fortement.

Selon Gérard (1967), un des moyens que l'individu se donne pour réduire le regret durant la période post-décisionnelle est de fausser la valeur des possibilités que comporte sa décision en augmentant à la fois les avantages de la possibilité choisie et les désavantages des possibilités rejetées. Une autre façon de réduire le regret post-décisionnel serait de nier carrément les bénéfices des possibilités rejetées. Enfin, un troisième moyen de réduire le regret post-décisionnel serait de révoquer sa décision et de reconsidérer les différentes possibilités. Gérard ajoute enfin que le moyen

utilisé pour réduire le regret post-décisionnel est déterminé par la situation post-décisionnelle elle-même et par la personnalité de celui qui prend la décision.

#### *Questions*

Nous venons de brosser à grands traits un tableau du processus décisionnel, sans parler du moment précis où se prend une décision. Il importe de souligner que la littérature ne traite justement pas de ce moment. Omission peut-être surprenante, mais qui ouvre la porte à d'intéressantes questions. En effet, le moment précis où se prend une décision pourrait ne durer que quelques minutes, voire quelques secondes. Si cela était, il y aurait lieu de se demander si la décision ne pourrait pas être la manifestation, du moins dans certains cas, d'une synthèse ou encore d'un insight grâce auxquels l'individu se sentirait en mesure de prendre une décision qui serait compatible avec ce qu'il a envie de faire et ce qu'il pense être raisonnable. Il est possible que même si l'individu a l'impression d'avoir toutes les informations en main et que, logiquement, tel est le cas, il n'arrive pas à prendre de décision parce que certains facteurs émotifs font qu'il ne se sent pas prêt à décider, c'est-à-dire qu'à cause de ces facteurs l'insight ne surgit pas, ou encore l'individu ne peut effectuer la synthèse nécessaire.

Mais quels seraient ces facteurs? Comment interviendraient-ils? Qu'est-ce qui fait qu'un individu se sent prêt ou non à décider? Une décision individuelle peut-elle être tout à fait logique, rationnelle? Sinon, quelle place occupe l'irrationalité dans une prise de décision? L'acceptation du risque que comporte une décision exigerait-elle de l'individu qu'il se laisse aller à reconnaître, du moins implicitement, certains aspects plus irrationnels de sa prise de décision?

#### *Références*

- Brehm, J.W. & Cohen, A.R. Re-evaluation of choice alternatives as a function of their numbers and qualitative similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959, 58, 373-378.
- Brock, T.C. Effects of prior dishonesty on post decisional dissonance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 66, 325-331.
- Festinger, L. *Conflict, decision and dissonance*. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1964.
- Gerard, H.B. Choice difficulty, dissonance and the decision sequence. *Journal of Personality*, 1967, 35, 91-108.
- Janis, I. Decisional conflicts: a theoretical analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 1959, 3, 6-27.
- Janis, I. & Mann, L. Effects of anticipation of forthcoming information on predecisional process.

*L'irrationalité dans la prise de décision (I)*

- Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 25, 10-16.
- Janis, I. & Mann, L. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: The Free Press, 1977.
- Jones, E. & Johnson, A.C. Delay of consequence and the riskiness of decisions. *Journal of Personality*, 1973, 42, 613-637.
- Liem, G.R. Performance and satisfaction as affected by personal control over salient decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 31, 232-240.
- Mann, L. & Taylor, V.A. The effects of commitment and choice difficulty on predecision process. *The Journal of Social Psychology*, 1970, 82, 221-230.
- Pallack, M.S., Sogin, S.R. & Van Vante, A. Bad decisions: Effects of volition, locus of causality, and negative consequences on attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 217-227.
- Sieber, J.E. Effects of decision importance on ability to generate warranted subjective uncertainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 688-694.
- Steiner, I.D. Attribution of choice to a decision maker. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 553-562.
- Thoresen, C.A. & Mehrens, W.A. Decision theory and vocational counseling: Important concepts and questions. *Personnel and Guidance Journal*, 1967, 46, 165-172.
- Walster, E. & Walster, G.W. Choice between negative alternatives: Dissonance reduction or regret? *Psychological Reports*, 1970, 26, 995-1005.