

DÉCISION MÉDICALE

Objectifs :

- Connaître les modes de prise de décision
- Connaître les techniques de résolution de problème

- Introduction :

La vie quotidienne implique à tout moment le recours à la prise de décision. Il peut s'agir de décision concernant des questions ordinaires ou de sujets avec des enjeux importants : organiser ses études, son métier, son orientation professionnelle, faire les courses, voter, etc.

1. Définition des concepts :

1.1. La prise de décision

La prise de décision est un processus cognitif complexe, qui vise la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. La prise de décision est différente de la réaction instinctive et immédiate.

1.2. Le décideur :

La prise de décision se fait par un décideur : qui peut être un individu, un groupe dyadique (couple) ou un groupe plus important : groupe familial, d'amis, classe, promotion, service, entreprise, pays....

2. Cheminement de la prise de décision :

Il s'agit d'une méthode de raisonnement basée sur des arguments rationnels ou irrationnels et qui peut aboutir à un choix :

- une décision,
- ou un report de décision (en attendant d'avoir plus d'informations)
- ou une non décision

2.1. Arguments irrationnels :

- La décision peut se baser sur des données peu vérifiables, incontrôlables, comme le hasard, ou l'influence de l'environnement sans participation de la personne concernée...
- Les émotions et les sentiments peuvent interférer et biaiser les arguments choisis.
- L'intuition peut être considérée comme un élément irrationnel, si elle n'est pas associée à une expertise. Si le décideur est un individu ayant un nouveau de compétence et

d'expertise, l'intuition devient en réalité, un raccourci cognitif, qui témoigne d'une analyse fine, rapide et condensée de plusieurs paramètres, donnant une fausse impression d'absence d'assise factuelle.

2.2. Arguments rationnels

Les arguments sont des données valides, vérifiables, process ou éléments isolés. Chacun de ces éléments peut être analysé, voire mesuré et relié par un lien logique à l'autre.

La place de l'émotion est limitée parmi ces arguments. La prise de décision basée sur des arguments rationnels est l'apanage des professions scientifiques, médicales, militaires et techniques. L'enjeu y est important, et une mauvaise décision peut conduire par exemple à un accident, à une guerre, une catastrophe ou à la mort d'un patient.

Le secteur médical appuie, ainsi, la prise de décision sur des protocoles de diagnostic (par exemple pour la prescription d'un traitement ou d'une opération chirurgicale ; avec possibilité pour des médecins de prendre une décision collective, par plusieurs médecins, une équipe soignante ou un groupe éventuellement pluridisciplinaire).

Cependant, dans certaines situations (obligation d'une action rapide ou impossibilité de connaître certaines informations) les experts peuvent privilégier leur intuition.

3. Processus cognitif

La décision n'est pas nécessairement exprimée (mais elle doit être consciente). L'observation du comportement extérieur peut renseigner sur l'état du processus de décision (expression non verbale). La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives.

3.1. Modes de décision :

La théorie étudiant la prise de décision est la théorie de la décision. Elle distingue 7 modes de prise de décision.

- **Autoritaire** : un seul membre prend la décision.
- **Majoritaire** : le groupe le plus nombreux prend la décision pour tous.
- **Minoritaire** : un sous-groupe moins nombreux prend la décision pour tous.
- **Unanimité** : l'ensemble des membres est d'accord.
- **Compromis** : l'ensemble des membres se mettent d'accord, sur la solution acceptable par tous, mais pas toujours satisfaisante.
- **Consentement** : les membres sont invités à exprimer une opposition justifiée, avec des risques avérés, et sinon de convenir à ne pas s'y opposer.
- **Consensuelle** : les membres d'un groupe cherchent à se mettre d'accord sur la base d'une analyse approfondie d'arguments discutés pour / contre

3.2. Types de prise de décision :

Dans un groupe notamment une entreprise, un service ou une collectivité, il y a plusieurs niveaux de prise de décision.

- **Décisions stratégiques** : Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction Générale soit par l'État. Ces décisions sont uniques, occasionnelles.
- **Décisions tactiques** : Elles engagent le groupe à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles.
- **Décisions opérationnelles** : Elles engagent le groupe à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles.

4. Prise de décision et neurosciences

Les travaux du neuroscientifique américain Antonio Damasio (et d'autres) ont montré que le comportement social et la prise de décision sont en réalité largement influencés par les émotions. Ils ont contribué à faire progresser les connaissances sur la notion d'intelligence émotionnelle.

Selon Bales le processus de résolution d'un problème en groupe passe d'abord par une succession de 3 phases :

- collecte d'informations
- évaluation
- influence

5. Techniques de résolution de problèmes :

Parmi les techniques de résolution de problèmes, une approche structurée divisée en étapes successives :

- 5.1. Quel est le problème?
- 5.2 Qui est concerné et quel est mon rôle dans ce problème?
- 5.3 Quelles solutions possibles avec pour chacune des avantages et des inconvénients (scorés)?
- 5.4 Quels moyens et impacts des différentes solutions possibles?
5. 5. Quelle (s) alternatives choisir?
- 5.6. Comment appliquer?
- 5.7. Évaluer après application
- 5.8. Reprendre , continuer, changer....

6. Bases de la décision dans le domaine médical

- Consentement et respect de la dignité
- Renoncer à la relation paternaliste
- Niveaux de sécurité
- Haute autorité en santé
- Techniques: Recommandations, Consensus mondial, EBM

- Éthiques: consentement, respect de l'altérité, avis du patient
- Organisationnelle: conseil de service, recommandations du service, Décision collégiale
- Individuelle (le moins possible) en cas d'urgence ou de situation inhabituelle
- Légales: loi de santé, déontologie