

Séminaire [CID] : Créativité , Innovation , Décision

Partie C : DECISION

- Définitions
- Approches managériales
- Approches psychologiques



DECISION : Définitions

- **Une décision consiste en un choix (conscient ou inconscient) effectué entre différentes possibilités.**
- **Des décisions sont ainsi prises en fonction des préférences d'un ou plusieurs décideurs ou groupes de décideurs.**
- **Des décisions peuvent être spontanées voire émotionnelle, basées sur le hasard (voire hasardeuses) ou "totalement rationnelles".**

DECISION : Liens entre décisions et anticipations

- **Le processus de décision est fortement conditionné par l'anticipation des conséquences de la décision.**
- **Ces conséquences peuvent être positives ou négatives.**
- **La possibilité de ne pas décider immédiatement et de repousser le choix peut constituer une option supplémentaire (assorties le plus souvent de contraintes).**

DECISION : Succès et effets d'apprentissage

- **La prise en compte des conséquences réelles et effectives d'une décision permet – en règle générale – de mesurer le bien fondé (ou non) d'une décision dans l'après coup.**
- **Une évaluation *ex post* de la qualité du processus décisionnel permet de tirer des leçons pour les décisions à venir.**
- **Ceci implique cependant que les facteurs environnementaux ou contextuels au sens large et les mécanismes de transmissions d'effets restent plus ou moins stables.**

DECISION : Les apports de la théorie des jeux

- **La théorie de jeu permet de modeler des situations extrêmement variées sous forme d'un jeu (une fonction de paiement est associée à chacune des situations possibles).**
- **Pour chaque jeu, les décisions peuvent être représentées par un arbre, ou chaque option constitue une branche. Un joueur n'a toutefois pas besoin de savoir comment il est parvenu à un nœud : seul compte l'état présent du jeu, et les positions recherchées dans le futur.**
- **Les gains de tous sont détaillés aux terminaisons (ou feuilles de l'arbre de décision).**
- **Très grande hétérogénéité des situations possibles mais aussi de formes d'emplois possibles.**
- **Exemple (équilibre de Nash : Nash equilibria vs Adam Smith's theory !) : http://www.youtube.com/watch?v=uAJDD1_Oexo**

DECISION : Le jeu de la mort (*Chicken Game*)

		Joueur 2	
		A2: Eviter	B2: Foncer
Joueur 1	A1: Eviter	4/4	2/6
	B1: Foncer	6/2	0/0

- Le gain maximal (6) est atteint par le joueur qui persiste à foncer dans la situation où son adversaire prend peur et finit par l'éviter.
- L'adversaire qui choisit d'éviter perd certes la face, mais conserve cependant la vie, d'où un gain de 2.
- La situation "optimale" est celle où les deux adversaires font le choix de l'évitement (gain de 4) dans la mesure où aucun ne perd la face à l'autre.

DECISION : Les trois voies selon Mintzberg

- **Thinking first:**

define → diagnose → design → decide

- **Seeing first :**

preparation → incubation → illumination → verification

- **Doing first**

enactment → selection → retention

DECISION : **Les approches psychologiques**

- **La décision comme héritage darwinien?**
- **Comment est prise une décision?**
- **Décisions et mêmes**
- **Les types psychologiques selon C.G. Jung**
- **Les fonctions psychologiques**

DECISION : **Un héritage darwinien?**

- **Dans chaque évènement quotidien, des décisions sont prises par l'organisme grâce à des mécanismes hérités de millions d'années de sélection darwinienne.**
- **Ces mécanismes résultent du fonctionnement d'organes sensoriels et moteurs mais aussi des correspondants nerveux de ces organes au sein des zones cérébrales.**
- **L'ensemble découle, dans chaque espèce, sinon dans chaque individu, d'une stricte programmation génétique. Mais celle-ci se manifeste avec une certaine souplesse du fait de l'adaptation des mécanismes de base à différentes situations au travers d'expériences individuelles ("culturelles").**

DECISION : **Comment se prend une décision?**

- **Le cerveau ne produit pas de rationalité, mais des émotions génératrices de paris plus ou moins hasardeux. Il n'existe nulle part dans le cerveau (ni dans l'organisme collectif, sous la forme d'un état-major décisionnel) un " esprit dans la machine ", siégeant au sommet du système et prenant à partir d'un tableau de bord et de logiciels d'aide à la décision les meilleures options possibles.**
- **Les décisions, petites ou grandes sont des réactions à des états émotionnels (peur, besoin sexuel ou de prédation,...) qui visent eux-mêmes à conserver ou restaurer l'intégrité, l'homéostasie de l'organisme.**
- **L'individu s'appuie sur l'information collective mémorisée au sein de la société pour éventuellement guider son action, mais ces informations ne participent pas au cœur même du processus de décision, même lorsque celle-ci se veut rationnelle.**

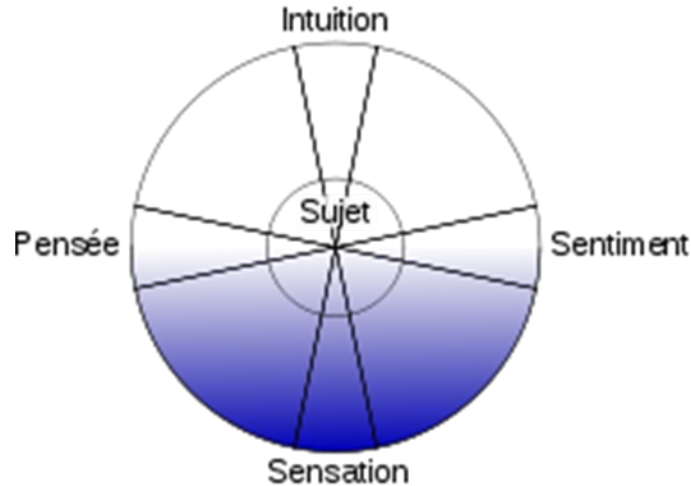
DECISION : **Décisions et mèmes**

- **L'organisme (conscient ou pas) choisit en fonction des informations dont il dispose. Ce n'est pas alors le décideur qui décide rationnellement, mais plutôt ces informations qui décident à sa place.**
- **Hypothèse selon laquelle les vraies entités décisionnaires sont les informations en réseau accumulées par les organismes vivants au sein de leurs cultures.**
- **Problématique des mèmes : élément culturel reconnaissable (concept, habitude, information, etc.), répliqué et transmis par l'imitation du comportement d'un individu par d'autres individus.**

DECISION : Les types psychologiques selon C.G. Jung

- **Typologie proposée par C.G. Jung pour caractériser le mode de fonctionnement psychologique d'un sujet.**
- **Elle aboutit à distinguer seize types psychologiques, suivant la fonction cognitive dominante (quatre possibilités), son orientation introvertie ou extravertie, et l'orientation de la fonction cognitive auxiliaire sur l'axe complémentaire.**
- **Les différences de types psychologiques peuvent être utilisées comme un outil pour comprendre les différences de fonctionnement des autres. Ces types sont applicables, selon Jung, à toutes les cultures.**

DECISION : Les fonctions psychologiques



- **La sensation** : faculté à nous placer dans et à percevoir le présent.
- **La pensée** : l'intellect
- **Le sentiment** : l'évaluation affective
- **L'intuition** : l'évaluation globale

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

- **Recueillir de l'information** ou Perception P de deux manières opposées : l'intuition N et la sensation S;
- **Traiter cette information** pour aboutir à des conclusions ou Jugement J, de deux manières opposées : la pensée T et le sentiment F.

« La sensation (c'est-à-dire le sentiment de perception) vous dit que quelque chose existe; la réflexion vous dit ce que c'est; le sentiment vous dit si c'est agréable ou pas; et l'intuition vous dit d'où il vient et où il va ». C.G. Jung