

**Etude de l'impact de stress professionnel sur les styles décisionnels chez les  
Supply Chain managers : Etude empirique**

**Impact of work-related stress on decision-making styles among Supply  
Chain managers: An empirical study**

**EL MOUNTASSER Meriem**

Enseignante chercheure

LCI Education Group

Economia – HEM research center

Maroc

**Date de soumission** : 27/09/2024

**Date d'acceptation** : 02/11/2024

**Pour citer cet article** :

EL MOUNTASSER. M. (2024) « Étude de l'impact de stress professionnel sur les styles décisionnels chez les Supply Chain managers : Étude empirique », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11 » pp :186-202.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article étudie l'impact du stress perçu sur les styles décisionnels des managers de la chaîne logistique. En s'appuyant sur plusieurs théories comportementales et décisionnelles l'étude examine comment différents niveaux de stress influencent les styles décisionnels rationnel, intuitif, dépendant, évitant et spontané. Les résultats montrent que le stress professionnel tend à diminuer l'usage du style rationnel et à favoriser des styles intuitifs, dépendants ou évitants. Un modèle conceptuel est proposé pour relier le stress perçu aux styles décisionnels, et une enquête empirique a été menée auprès de 325 managers de la chaîne logistique pour valider les hypothèses. Les conclusions soulignent la nécessité de considérer les dimensions comportementales dans la gestion des chaînes logistiques afin de minimiser les erreurs décisionnelles en situation de stress.

**Mots clés :** Behavioral supply chain Management ; Stress perçu ; Styles décisionnels ; Prise de décision ; managers logistiques.

## Abstract

This paper investigates the impact of perceived stress on the decision-making styles among supply chain managers. Based on several behavioural and decision-making theories, the study examines how different levels of stress influence rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous decision-making styles. The findings show that work-related stress tends to reduce rational style use and to foster intuitive, dependent or avoidant styles. A conceptual model is proposed to relate perceived stress to decision-making styles, and an empirical survey of 325 supply chain managers was conducted to confirm the hypotheses. The results highlight the need to consider behavioural dimensions in supply chain management to minimize decision-making errors in stressful situations.

**Keywords:** Behavioral supply chain management; perceived stress; decision-making styles; decision-making; supply chain managers.

## Introduction

La gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management) est un domaine marqué par des prises de décisions complexes et souvent effectuées sous pression. Les Supply Chain managers, confrontés à des environnements dynamiques et incertains, doivent constamment jongler entre différentes contraintes, dont le stress professionnel joue un rôle prépondérant. Le stress perçu dans ce cadre décisionnel peut altérer les processus cognitifs, influençant ainsi les styles décisionnels adoptés par les managers. Cet article s'appuie sur des théories comportementales et décisionnelles, telles que la théorie "Menace-Rigidité" de Staw et al. (1981), et la théorie de la prise de décision sous pression temporelle de Bronner (1982), afin d'explorer l'impact du stress sur les styles décisionnels des managers de la chaîne logistique. L'objectif est de démontrer que des niveaux élevés de stress favorisent des styles moins rationnels et plus intuitifs, dépendants ou évitants. Une étude empirique menée auprès de 325 managers de la chaîne logistique permet de valider ces hypothèses, soulignant l'importance de prendre en compte les facteurs comportementaux dans la gestion des chaînes logistiques pour optimiser les processus décisionnels en situation de stress. La question à la quelle nous souhaitons répondre est : **"Dans quelle mesure le stress perçu influence-t-il l'adoption de différents styles décisionnels chez les Supply Chain managers ?"**.

L'article s'organise en plusieurs sections. Une revue de la littérature sur le stress décisionnel est suivie de la présentation du cadre conceptuel et des hypothèses. Ensuite, la méthodologie expose l'approche quantitative adoptée, avant de passer aux résultats de l'analyse. Enfin, une discussion aborde les implications de l'étude ainsi que ses limites.

### 1. Revue de littérature

#### 1.1. La décision sous stress

La prise de décision managériale sous stress repose sur plusieurs théories fondamentales. Janis et Mann (1977) expliquent que le conflit décisionnel émerge lorsque l'individu, face à des choix cruciaux, ressent de l'incertitude et de l'hésitation, générant ainsi un stress émotionnel. Ce dernier est lié aux pertes potentielles, qu'elles soient sociales, matérielles ou personnelles, et à la dévalorisation de soi en cas de mauvaise décision, ce qui peut affecter la réputation professionnelle et altérer la rationalité des choix. Staw et al. (1981), avec la théorie de la "Menace-Rigidité", renforcent cette analyse en montrant que face à une menace, individus et organisations deviennent plus rigides, limitant ainsi leur capacité à explorer des alternatives innovantes et nuisant à leur adaptabilité. Dans un tel contexte, la centralisation des décisions,

la simplification des informations et la réduction de la communication entravent l'efficacité organisationnelle, augmentant le risque d'effondrement face à un environnement changeant.

Le modèle de la crise d'Hermann (1963) introduit trois facteurs clés qui influencent la prise de décision en situation de crise : la menace d'un échec majeur, la surprise et le manque de temps, bien que Billings et Milburn (1980) aient critiqué certains aspects, notamment la surprise, en soulignant que la menace demeure l'élément central. Enfin, la "théorie de la prise de décision sous pression temporelle" de Bronner (1982) met en lumière l'impact du stress aigu lorsqu'il y a peu de temps pour décider, affirmant que des délais restreints contraignent les décideurs à accélérer le traitement de l'information, souvent au prix d'erreurs cognitives, tandis que Miller (2016) ajoute que la pression temporelle conduit souvent à des stratégies de filtrage d'informations ou à l'évitement de décisions difficiles.

Dans l'ensemble, ces théories montrent que le stress, qu'il soit lié à des menaces externes ou à des contraintes temporelles, modifie le processus décisionnel. Face à une situation stressante, les individus adoptent souvent des comportements plus rigides et simplificateurs, perdant ainsi en flexibilité et en rationalité.

## **1.2. Impact du stress sur le style décisionnel**

L'impact du stress sur les styles de prise de décision a été largement étudié, révélant que les conditions stressantes influencent considérablement la manière dont les individus prennent des décisions. Scott et Bruce (1995) définissent le style décisionnel comme un schéma de réponse acquis et habituel, distinct d'un trait de personnalité, car il dépend des habitudes et du contexte décisionnel.

Les recherches montrent que les individus ont des profils décisionnels différents et stables dans le temps (Bruin et al., 2007 ; Scott & Bruce, 1995), lesquels varient en termes d'efficacité décisionnelle et de relation avec le stress (Allwood & Salo, 2012 ; Delaney et al., 2015).

Les styles décisionnels se divisent généralement en cinq catégories : rationnel, intuitif, dépendant, évitant et spontané (Scott & Bruce, 1995). Sous l'effet du stress, Janis et Mann (1977) observent que certains individus adoptent des styles inadaptés, comme les styles "défensif" ou "hypervigilant", marqués par la procrastination ou des décisions hâtives. Le style rationnel, qui repose sur l'analyse systématique des informations, est souvent compromis sous stress, car les individus abandonnent le raisonnement analytique pour des processus automatiques (Radford et al., 1993 ; Russ et al., 1996 ; Leykin & Derubeis, 2010). En revanche, le style intuitif, fondé sur les instincts, semble être favorisé en situation de stress, car il sollicite moins de ressources cognitives, comme l'ont montré Yu & Clinto (2016) et Kahneman (2012).

Le style dépendant, caractérisé par la recherche de conseils, est plus fréquent sous stress, surtout chez ceux ayant une faible confiance en leurs capacités (Leykin & Derubeis, 2010 ; Dilawar et al., 2018), tandis que le style évitant, associé à un stress élevé, se traduit par le report des décisions difficiles (Thunholm, 2008 ; Bavořár & Orosová, 2015). Enfin, le style spontané, marqué par des décisions rapides et impulsives, peut être exacerbé par un stress intense, conduisant à des choix précipités (Thunholm, 2004 ; Janis & Mann, 1977).

En somme, le stress influence les styles décisionnels en diminuant la rationalité, en augmentant la dépendance à l'intuition ou à l'aide extérieure, et en favorisant des comportements d'évitement ou de spontanéité, souvent inefficaces dans des contextes complexes.

### **1.3. Rationalité limitée des managers logistiques et BSCM**

Après avoir discuté de l'influence directe du stress sur les styles décisionnels des managers, il est crucial d'aborder un autre aspect déterminant de la prise de décision dans le contexte logistique : la rationalité limitée des décideurs. Alors que le stress perturbe le processus décisionnel en réduisant la rationalité et en exacerbant des styles intuitifs ou évitants, d'autres facteurs comportementaux et cognitifs jouent également un rôle majeur dans la façon dont les managers logistiques réagissent aux complexités de la chaîne d'approvisionnement.

La gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management) ne se limite pas à une simple application de principes rationnels. En effet, les limitations cognitives des managers et la nature dynamique des systèmes logistiques introduisent des biais et des comportements irrationnels qui influencent la prise de décision. C'est dans cette perspective qu'intervient l'approche **Behavioral Supply Chain Management (BSCM)**. Cette approche souligne l'importance de comprendre non seulement les antécédents psychologiques des comportements (perceptions, croyances), mais aussi les modérateurs contextuels, tels que les règles et procédures managériales, qui influencent les résultats décisionnels (Schorsch et al., 2017). Le cadre théorique de la BSCM comprend quatre éléments fondamentaux : le contexte comportemental, les antécédents psychologiques, les modérateurs et les résultats comportementaux. Ces éléments interdépendants forment un paradigme modulaire permettant d'analyser et de comprendre les comportements dans le contexte de la gestion de la chaîne logistique (Boudreau et al., 2003 ; Gans et al., 2008).

Ainsi, les recherches récentes sur le BSCM insistent sur l'importance de prendre en compte les dimensions comportementales et cognitives dans l'évaluation des performances opérationnelles et managériales, afin d'adapter les décisions logistiques aux réalités complexes du terrain.

Les managers logistiques sont ainsi conscients des limites de leurs capacités à contrôler des systèmes complexes, même dans un contexte idéal. Ils savent que ni leurs compétences cognitives ni la nature complexe et dynamique de la chaîne logistique ne permettent un contrôle parfait. Cette perspective met en lumière l'importance d'adopter une vision comportementale du Supply Chain Management, où les décisions sont influencées par des facteurs cognitifs et contextuels, tel que le stress professionnel (Knemeyer & Naylor, 2011 ; Sanders et al., 2016 ; Tokar, 2010).

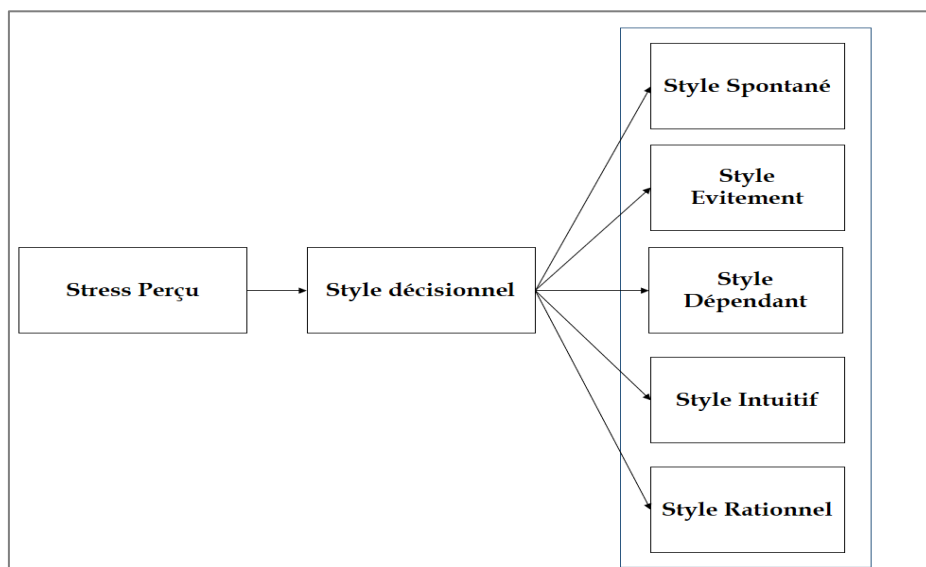
## 2. Cadre conceptuel et hypothèses

Compte tenu de ces éléments, la présente étude se propose de confirmer empiriquement la manière dont le stress perçu par les managers de la chaîne logistique influence l'adoption de styles décisionnels spécifiques. Nous allons chercher à comprendre dans quelle mesure le stress professionnel modifie la dynamique de prise de décision.

Ce modèle conceptuel vise à relier les théories comportementales et décisionnelles discutées précédemment à une approche empirique, en mesurant les effets du stress sur chacun de ces styles dans un environnement logistique. Cela permettra d'apporter un éclairage concret sur la relation entre stress perçu et prise de décision dans des contextes organisationnels complexes. L'objectif est donc de répondre aux questions suivantes : *quels sont les différents styles décisionnels et quel est l'impact du stress perçu sur l'adoption d'un style précis ?*

En nous appuyant sur les cinq styles décisionnels identifiés par Scott et Bruce (1995)- rationnel, intuitif, dépendant, évitant et spontané- nous proposons un modèle conceptuel qui explore la relation entre le stress perçu et l'adoption d'un style décisionnel particulier (figure1).

**Figure N°1 : Structure du modèle conceptuel " Stress - Style décisionnel"**



Source : Conception personnelle

Passant en revue les discussions théoriques et empiriques effectuée dans le premier chapitre et sur la justification du choix des concepts, notre cinquième question de recherche se présente comme suit : **Dans quelle mesure le stress perçu impacte-t-il le style décisionnel des Supply Chain managers ?**

Nous proposons que le stress vécu par un décideur influence le choix de l'adoption d'un style décisionnel déterminé.

*H1 : Le style décisionnel rationnel serait négativement corrélé au stress perçu par les Supply Chain managers.* En situation de stress, les décideurs ont tendance à réduire leur usage du raisonnement analytique et logique, favorisant des processus décisionnels plus automatiques et moins réfléchis (Radford et al., 1993 ; Leykin & Derubeis, 2010).

*H2 : Le style intuitif serait positivement corrélé au stress perçu.* Lorsque les individus sont soumis à des pressions, ils ont tendance à se fier davantage à leurs instincts et à des réactions rapides, souvent motivées par des réponses émotionnelles plutôt que rationnelles (Kahneman, 2012 ; Yu & Clinton, 2016).

*H3 : Le style dépendant serait positivement corrélé au stress perçu.* Face à des niveaux élevés de stress, les managers recherchent davantage l'opinion d'autrui pour prendre des décisions, indiquant une plus grande dépendance aux conseils externes (Leykin & Derubeis, 2010 ; Dilawar et al., 2018).

*H4 : Le style évitant serait positivement corrélé au stress perçu.* Les managers qui ressentent un stress important peuvent avoir tendance à procrastiner ou à éviter la prise de décision, ce qui peut nuire à la performance de la chaîne logistique (Thunholm, 2008 ; Bavořár & Orosová, 2015).

*H5 : Le style spontané serait positivement corrélé au stress perçu.* Sous l'effet du stress, certains décideurs adoptent des décisions impulsives et rapides, sans analyser en profondeur les alternatives disponibles (Thunholm, 2004 ; Janis & Mann, 1977).

### **3. Méthodologie**

Pour réaliser cette étude, nous avons eu recours correspond à une étude confirmatoire, qui vise à tester des hypothèses bien définies sur la base d'un cadre théorique établi. Nous utilisons une modélisation par équations structurelles (PLS) pour vérifier un ensemble d'hypothèses élaborées à partir de la littérature existante sur l'impact du stress professionnel sur la prise de décision des Supply Chain managers. Cette approche est typique des études confirmatoires, où l'objectif principal est de confirmer ou invalider des relations prédéfinies entre des variables.

À travers une démarche quantitative, une enquête transversale via questionnaire a été menée afin de recueillir des données auprès de 325 managers de la chaîne logistique travaillant dans divers secteurs. Bien que l'échantillon ait été sélectionné de manière aléatoire à partir d'une base de données de professionnels de la logistique et du Supply Chain Management (SCM), il est donc non probabiliste. En effet, nous supposons que les caractéristiques à l'intérieur de la population cible, composée de tous les managers opérant dans les métiers de la logistique et du supply chain, sont distribuées de manière égale. Cette hypothèse permet de considérer que l'échantillon est représentatif de la population, et que les résultats obtenus reflètent fidèlement la réalité de la population étudiée. Les données ont été collectées via un questionnaire en ligne, incluant des items mesurant les niveaux de stress, les exigences psychologiques, la tension liée aux rôles, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Sachant qu'il existe aujourd'hui plusieurs instruments de mesure du stress, qu'ils soient directs ou indirects, l'échelle de mesure (stress perçu) de Lemyre et Tessier (2003) a été adoptée pour cette recherche. Un instrument largement utilisé qui évalue le degré auquel les individus se sentent submergés par le stress dans leur environnement de travail. Pour l'étude des variables « les cinq styles décisionnels », le General Decision Making Scale (GDMS) est l'une des échelles les plus utilisées dans ce domaine (Curşeu & Schruijer, 2012).

#### 4. Analyse des résultats

La conduite d'une analyse du modèle est effectuée sous le logiciel SmartPLS3.0. L'évaluation des résultats via la méthode SEM-PLS se déroule selon une approche complémentaire en deux étapes à savoir : l'évaluation du modèle de mesure extérieur et l'évaluation du modèle structurel intérieur (Chin, 2010; Ringle et al, 2018).

##### 4.1. Analyse du modèle de mesure

Nous présentons ci-dessous les résultats du modèle de mesure externe sous le logiciel SmartPLS.

##### 4.1.1. Validité convergente

Nous présentons dans le tableau suivant les résultats de la validité convergente des variables :

**Tableau N°1 : Validité convergente des échelles de mesure**

Item	Factor Loading	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
	_____		
	_____		
	_____		
	_____		

ant

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ié

---



---



---



---

En ce qui concerne les échelles de mesures de la première variable latente qui représente le premier style décisionnel à savoir "rationnel" ses fiabilités, cohérences et validités internes sont nettement élevées avec des contributions factorielles entre 0,820-0,957 une fiabilité composite de 0,965, un indice Rhô-A de 0,964 ainsi qu'une variance moyenne extraite d'environ 0,848.

A travers l'analyse confirmatoire, toutes ces conditions justifient la validité convergente des cinq construits. Les 25 items affichent des niveaux de contributions factorisables supérieures au seuil de 0,70 avec des seuils de fiabilité et de variance largement forts. En somme, nous pouvons avancer que la validité convergente des variables du style décisionnel est établie.

#### 4.1.2. Validité discriminante

**Tableau N° 2 : Corrélations entre les construits**

	DP	DEP	EVT	INT	LD	QLT	RAT	SAT	SS	SPO	SP	TR
DMS5	-0.021	0.179	0.167	0.142	0.015	0.061	-0.099	-0.091	0.051	<b>0.947</b>	0.146	0.266
DMS4	-0.024	0.155	0.172	0.160	-0.002	0.112	0.172	-0.061	0.028	<b>0.973</b>	0.140	0.198
DMS3	-0.063	0.156	0.110	0.216	0.002	0.068	-0.147	-0.066	-0.016	<b>0.953</b>	0.149	0.248
DMS2	-0.013	0.196	0.183	0.194	-0.007	0.065	-0.066	-0.082	0.049	<b>0.927</b>	0.112	0.210
DMS1	-0.017	0.163	0.132	0.112	-0.170	-0.007	-0.141	-0.168	-0.068	<b>0.927</b>	0.198	0.272

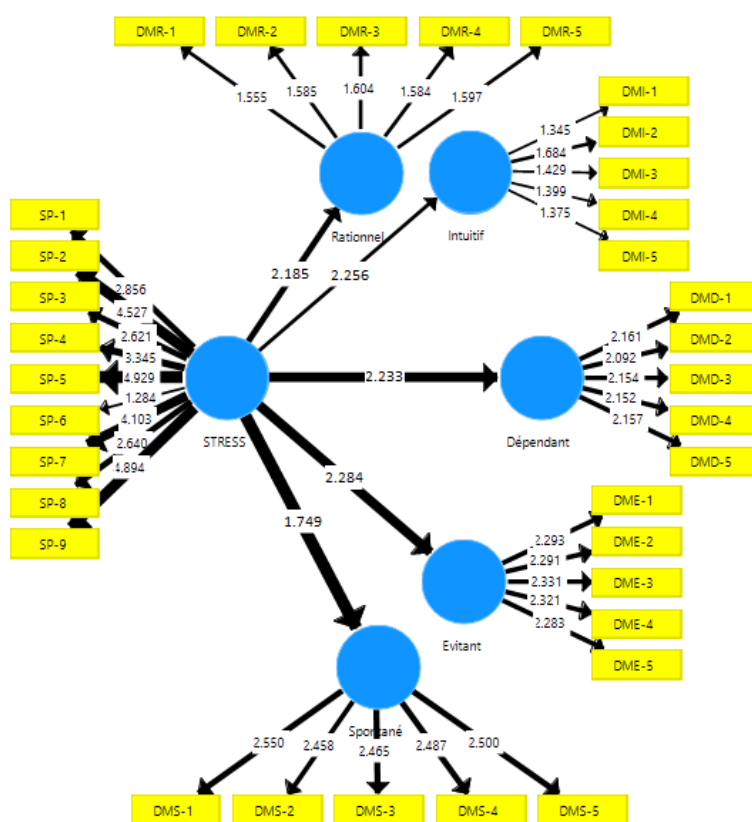


Pour les variables relatives au style décisionnel, la corrélation qu'elles affichent entre ses indicateurs de mesure est largement supérieure à la variance qu'elle partage avec les items des autres variables latentes avec des croix de chargements entre 0.797 et 0.973, un critère de corrélation Fornell-Larcker entre 0.877 et 0.944 ainsi qu'un critère HTMT au-dessus du seuil de tolérance accepté par la littérature.

#### 4.2. Analyse du modèle structurel

Nous présentons dans la figure 2 les résultats du modèle de mesure externe sous le logiciel SmartPLS obtenus via la technique de Boostraping.

**Figure 2 : Le modèle « Stress – Style décisionnel » sous le logiciel SmartPLS**



Source : Conception personnelle

**Tableau N° 5 : Test d'hypothèse**

Modèle	Hypothèses	Relation causale Direct	Standard Beta	Standard Error	T-value	P-value	Décision
Stress-Style décisionnel	H5	Stress perçu - Rationnel	-0.147	-0.142	2.185	<b>0.027</b>	Acceptée
	H6	Stress perçu - Intuitif	0.186	0.176	2.256	<b>0.048</b>	Acceptée
	H7	Stress perçu - Dépendant	0.171	0.175	2.233	<b>0.021</b>	Acceptée
	H8	Stress perçu - Evitant	0.149	0.153	2.284	<b>0.013</b>	Acceptée
	H9	Stress perçu – Spontané	-0.176	0.194	1.749	<b>0.081</b>	Rejetée

**Tableau N° 6 : L'estimation des paramètres du modèle structurel**

Modèle	Construit	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	AVE	Q <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>
Stress-Style décisionnel	Rationnel	<b>0,024</b>	0,009	0,848	0,760	0,391
	Intuitif	<b>0,001</b>	0,009	0,768	0,637	0,101
	Dépendant	<b>0,037</b>	0,019	0,834	0,715	0,139
	Evitant	<b>0,027</b>	0,012	0,822	0,717	0,128
	Spontané	<b>0,036</b>	0,019	0,892	0,814	0,233

Les résultats dégagés reviennent sur les liens de causalités existantes avec des niveaux de significativités inférieurs à 5% à l'exception de celle du stylé décisionnel spontané avec successivement des coefficients de chemins (Standard Bêta entre **0.186** et **-0.147**; Standard erreur entre **0.194** et **-0,146**; T-value entre 1.284 et 1.749 ainsi qu'un P-value entre **0,048** et **0,081**), un coefficient de détermination, une taille de l'effet, un indice de pierre Q<sup>2</sup> afin de mesurer la qualité du modèle en terme d'intercommunalité moyenne du modèle de mesure externe et de coefficient de prédiction pour le modèle de mesure structurel respectivement de (**R<sup>2</sup> entre 0.001 et 0.037 ; AVE entre 0.768 et 0.892; Q<sup>2</sup> 0.637 et 0.814.**

## 5. Discussion des résultats

### 5.1. Managers rationnels ou intuitifs ?

La première hypothèse (H1) visait à examiner la relation entre le stress professionnel et le style décisionnel rationnel. Les résultats ont confirmé une relation négative entre le stress et la rationalité, avec une P-value de 0.027 et un coefficient  $\beta = -0.147$ . Cela signifie que plus les Supply Chain managers sont soumis au stress, moins ils adoptent un style décisionnel rationnel. Toutefois, le stress n'explique que 2.4% de la variance dans l'utilisation du style rationnel ( $R^2 = 0.024$ ), ce qui suggère que d'autres facteurs influencent également ce style. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Radford et al. (1993), Leykin & Derubeis (2010), et Thunholm (2008), qui ont tous trouvé une corrélation négative entre le stress et la prise de décision rationnelle. Selon Tversky et Kahneman (1974), le stress épuise les ressources cognitives nécessaires pour traiter de manière analytique les informations, poussant les individus vers des raccourcis automatiques et moins optimaux.

En ce qui concerne l'hypothèse suivante (H2), qui portait sur le lien entre le stress professionnel et le style de décision intuitif, les résultats montrent une relation positive, avec une P-value de 0.048 et un coefficient  $\beta = 0.186$ . Le stress explique toutefois une très faible part de la variance ( $R^2 = 0.001$ ), indiquant que d'autres facteurs sont également en jeu. Contrairement aux conclusions de Thunholm (2008), qui observait une corrélation négative entre le stress et l'intuition, notre étude suggère que les managers sous stress tendent à se fier à leur instinct. Ce

résultat est en accord avec les travaux de Kahneman (2012) et Dane & Pratt (2007), qui montrent que l'intuition peut être un mécanisme d'adaptation lorsque le stress rend l'analyse rationnelle plus difficile.

Enfin, cette étude souligne les limites de la rationalité humaine, particulièrement en situation de stress, comme l'ont proposé Simon (1952) et Loch & Wu (2008). Les Supply Chain managers, confrontés à des contextes complexes et à des ressources cognitives limitées, ne parviennent pas toujours à adopter une logique d'optimisation. Ils se tournent alors vers des stratégies décisionnelles imparfaites mais adaptées aux contraintes du moment. Ces résultats renforcent l'idée que les biais cognitifs et les heuristiques, bien qu'ils limitent parfois la rationalité, peuvent aussi permettre une prise de décision plus rapide et efficace dans certaines situations (Katsikopoulos & Gigerenzer, 2013).

## **5.2. Evitement/dépendance face au stress**

L'hypothèse H3, qui proposait que le stress professionnel est positivement lié au style décisionnel dépendant, a été confirmée par nos résultats (P-value = 0.021,  $\beta = 0.171$ ). Plus le niveau de stress augmente, plus les managers tendent à déléguer la prise de décision à une autre personne. Le stress explique 3.7% de la variance dans le style décisionnel dépendant ( $R^2 = 0.037$ ), ce qui suggère une influence modérée. Ces résultats sont en accord avec les travaux de Thunholm (2008), qui avait déjà démontré une corrélation positive entre le stress et la dépendance décisionnelle.

Concernant l'hypothèse H4, les résultats montrent une relation positive entre le stress et le style décisionnel évitant (P-value = 0.013,  $\beta = 0.149$ ), validant ainsi cette hypothèse. Le stress explique 2.7% de la variance dans le style évitant ( $R^2 = 0.027$ ). Ces résultats sont cohérents avec les études d'Allwood et Salo (2012) et de Russ et al. (1996), qui ont montré que l'évitement de la décision est une réponse à l'anxiété et au stress. Thunholm (2008) a également constaté cette corrélation positive, suggérant que les individus, sous l'effet du stress, peuvent retarder ou éviter de prendre des décisions en raison de l'épuisement de leurs ressources cognitives.

En effet, comme le soutiennent Scott et Bruce (1995), les styles dépendant et évitant sont associés à un locus de contrôle externe, où les individus estiment que les circonstances échappent à leur contrôle. Sous un stress élevé, les managers sont plus susceptibles de s'en remettre à d'autres pour prendre des décisions ou d'éviter la prise de décision, plutôt que d'analyser les alternatives avec rigueur. Allwood et Salo (2012) ainsi que Leykin et Derubeis (2010) ont également confirmé que les styles dépendant et évitant sont plus sensibles au stress que les autres styles décisionnels

### 5.3. Stress et spontanéité

L'objectif de l'hypothèse H5 était de vérifier si une augmentation du stress professionnel conduisait à une adoption accrue du style décisionnel spontané. Cependant, les résultats (Tableau 32) n'ont pas validé cette hypothèse, avec une P-value de 0.081 ( $> 0.05$ ), indiquant que le stress n'influence pas de manière significative la spontanéité dans la prise de décision chez les Supply Chain managers. Ce résultat est en contradiction avec plusieurs études empiriques antérieures (Keinan, 1987 ; Janis & Mann, 1977 ; Thunholm, 2004 ; Bavolar & Bacikova-Sleskova, 2020), qui suggéraient une corrélation positive entre le stress et la prise de décision spontanée. Ces résultats peuvent néanmoins être alignés avec les travaux de Thunholm (2008), qui a observé que les individus avec un haut degré de spontanéité présentaient des niveaux de stress plus faibles dans certains contextes décisionnels. Dans notre étude, les participants ayant des niveaux élevés de stress n'ont pas adopté la spontanéité comme style décisionnel principal. Au contraire, le style intuitif semblait prédominer chez la majorité des participants.

De plus, des recherches comme celle de Takahashi (2004) ont montré que des niveaux plus faibles de cortisol étaient associés à des décisions plus impulsives, ce qui pourrait expliquer pourquoi les managers sous stress ne se tournent pas systématiquement vers des décisions spontanées. Il semble donc que les Supply Chain managers ayant des niveaux de stress élevés ne favorisent pas le style spontané dans leur prise de décision.

Il est également possible que les managers moins expérimentés ou plus spontanés, confrontés à des niveaux élevés de stress, ne se sentent pas suffisamment en confiance pour gérer efficacement des tâches complexes, ce qui pourrait expliquer leur réticence à utiliser un style de décision spontané.

### Conclusion

Cette étude a mis en lumière l'influence du stress perçu sur les styles décisionnels des managers de la chaîne logistique. En s'appuyant sur des théories comportementales et décisionnelles, les résultats montrent que le stress altère significativement la capacité des décideurs à adopter des styles rationnels et analytiques, favorisant des comportements intuitifs, dépendants, évitants, voire spontanés. Ces styles, souvent moins efficaces, peuvent nuire à la performance globale des organisations, notamment dans des environnements complexes et dynamiques comme la Supply Chain.

L'analyse empirique menée auprès de 325 managers logistiques confirme les hypothèses de l'étude, démontrant que le stress réduit la rationalité et exacerbe des biais décisionnels. Ces

résultats soulignent l'importance de développer des stratégies de gestion du stress pour améliorer la prise de décision en contexte professionnel. De plus, l'approche comportementale en Supply Chain Management (BSCM) apparaît comme un cadre pertinent pour comprendre et atténuer les impacts du stress sur les performances organisationnelles.

Cette recherche ouvre la voie à des études futures qui pourraient approfondir la manière dont différents types de stress (chronique, aigu) influencent les styles décisionnels, et comment des interventions spécifiques peuvent améliorer la résilience décisionnelle des managers dans des situations stressantes.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. Tout d'abord, l'échantillon, bien que sélectionné de manière aléatoire, reste non probabiliste, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. De plus, l'étude ne tient pas compte des différences contextuelles entre les secteurs d'activité ou les tailles d'entreprise, ce qui pourrait influencer la relation entre stress et styles décisionnels.

En termes de perspectives, il serait intéressant d'explorer le rôle potentiel d'autres variables modératrices comme l'expérience des managers ou le soutien organisationnel. Une étude longitudinale pourrait également permettre de mieux comprendre comment les styles décisionnels évoluent sous l'effet du stress sur le long terme.

Enfin, les principaux apports de cette recherche résident dans la validation empirique du lien entre stress et décision managériale en contexte logistique. Elle ouvre la voie à une meilleure prise en compte des aspects comportementaux dans la gestion de la chaîne logistique, offrant ainsi des leviers d'amélioration pour les entreprises souhaitant optimiser leur prise de décision en contexte de stress."

### **Bibliographie**

- Allwood, C. M., & Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 470–475. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.018>
- Bavolar, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115–122.
- Billings, R. S., & Milburn, T. W. (1980). A critique of crisis theory and its application to organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 300–316.
- Bronner, F. (1982). *Time pressure and stress in decision making*. Free Press.
- Bruin, W. B., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in decision-making competence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 20(2), 143–161.

- **Chin, W. W. (2010).** *How to write up and report PLS analyses.* Springer.
- **Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2012).** Decision styles and team performance in a complex task environment. *Team Performance Management, 18*(7/8), 346–366.
- **Delaney, H. D., Eisenberger, R., & Weinstein, N. (2015).** Trait decision-making styles and student achievement motivation. *Educational Psychology Review, 27*(4), 605–628.
- **Dilawar, M., Haider, S., & Zainab, A. (2018).** Decision-making styles and its relation with personality traits: Moderating role of gender and decision-making styles. *Pakistan Journal of Psychological Research, 33*(1), 105–122.
- **Gans, N., Knox, G., & Croson, R. (2008).** Behavioral operations in supply chain management. *Production and Operations Management, 17*(1), 123–132.
- **Hermann, C. F. (1963).** Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly, 8*(1), 61–82.
- **Janis, I. L., & Mann, L. (1977).** *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment.* Free Press.
- **Kahneman, D. (2012).** *Thinking, fast and slow.* Farrar, Straus and Giroux.
- **Knemeyer, A. M., & Naylor, B. (2011).** The impact of supply chain disruptions on supply chain partners: A long-term perspective. *The Journal of Business Logistics, 32*(4), 329–344.
- **Leykin, Y., & DeRubeis, R. J. (2010).** Decision-making styles and mental health. *Journal of Personality, 78*(4), 1241–1270.
- **Loch, C. H., & Wu, Y. (2008).** Behavioral operations management. *Production and Operations Management, 17*(3), 329–339.
- **Loo, R. (2000).** A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style (GDMS) inventory. *Personality and Individual Differences, 29*(5), 895–905.
- **Miller, J. (2016).** Stress and its impact on decision-making. *Journal of Applied Psychology, 101*(3), 427–437.
- **Radford, M. H. B., Mann, L., Ohta, Y., & Nakane, Y. (1993).** Differences between Australian and Japanese students in decision self-esteem, decision-making styles and reactions to group pressure. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 24*(3), 284–297.
- **Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2018).** *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.*
- **Russ, S. G., McNeese-Smith, D. K., & Guerin, S. (1996).** The relationship between stress and decision-making styles in nursing. *Journal of Nursing Management, 4*(3), 143–150.

- **Sanders, N. R.,** Zacharia, Z. G., & Fugate, B. S. (2016). The emerging field of behavioral supply chain management. *Decision Sciences*, 47(1), 1–15.
- **Schorsch, T.,** Wallenburg, C. M., & Wieland, A. (2017). The behavioral antecedents of supply chain performance: An empirical investigation of the Behavioral Supply Chain Management framework. *Journal of Business Logistics*, 38(1), 6–24.
- **Scott, S. G.,** & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831.
- **Simon, H. A. (1952).** *Administrative behavior*. Macmillan.
- **Staw, B. M.,** Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- **Takahashi, K. (2004).** Cortisol levels and decision making. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 16(5), 856–862.
- **Thunholm, P. (2004).** Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931–944.
- **Thunholm, P. (2008).** Decision-making under uncertainty and stress. *Judgment and Decision Making*, 3(5), 487–496.
- **Tokar, T.(2010).** Behavioral research in logistics and supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 89–103.
- **Tversky, A. & Kahneman, D. (1974).** Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- **Yu, Y. & Clinton, W. (2016).** The role of intuition in decision making under stress. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 482–495.