

## Introduction

La prise de décision dans les organisations contemporaines présente de nombreux défis. Les choix effectués et la manière de les réaliser sont influencés par diverses contraintes. Opérer dans un environnement complexe peut souvent engendrer une culture de l'indécision, aux effets potentiellement néfastes. Cependant, ces effets peuvent être atténués par des actions appropriées. La prise de décision est un processus qui comporte plusieurs étapes : le cadrage, la collecte d'informations, la génération d'options, l'évaluation des risques, le choix d'une option et sa mise en œuvre, et enfin, l'évaluation des résultats et l'apprentissage de l'expérience décisionnelle. Chacune de ces étapes peut être sujette à des biais. Ce processus est particulièrement adapté aux décisions non programmées, celles qui répondent à des problèmes non structurés auxquels les décideurs sont confrontés dans un environnement complexe. En comprenant et en maîtrisant ces étapes, il est possible d'améliorer la qualité des décisions prises et de réduire l'impact des biais, permettant ainsi aux organisations de mieux naviguer dans des contextes incertains et changeants.

### 1.1 Les contraintes de la prise de décision

Prendre des décisions dans les organisations contemporaines n'est pas une activité totalement libre : elle est soumise à de nombreuses contraintes. Ces contraintes doivent être identifiées et comprises par le décideur, car elles affectent directement ses choix ainsi que la façon dont ces choix seront faits. Il est également essentiel que le décideur soit capable d'expliquer ces contraintes aux individus dont la contribution sera cruciale à la mise en œuvre des décisions.

**Les ressources limitées** constituent une contrainte majeure pour les décideurs. Le temps, l'argent et le personnel sont souvent insuffisants, restreignant ainsi les options disponibles (Pfeffer et Salancik, 1978). Par exemple, une entreprise en démarrage peut être contrainte de choisir entre investir dans le développement de produits ou dans le marketing en raison de limites budgétaires. La priorisation et l'allocation optimale des ressources deviennent donc des compétences indispensables pour prendre ce type de décision.

**Les réglementations internes et externes** imposent également des contraintes significatives (Scott, 1995). Par exemple, une entreprise pharmaceutique doit se conformer à des réglementations strictes concernant les essais cliniques avant la commercialisation de nouveaux médicaments. Ces obligations légales limitent la flexibilité des décideurs et peuvent créer des tensions entre celles et ceux qui souhaitent une décision qui soit conforme à ces réglementations et les autres qui y accordent moins d'importance.

**La culture organisationnelle**, c'est-à-dire les valeurs et les normes de l'organisation, influence fortement les décisions (Schein, 1985). Dans une entreprise valorisant l'innovation, les gestionnaires sont encouragés à prendre des risques et à adopter des approches non conventionnelles. En revanche, une culture conservatrice peut décourager l'innovation et favoriser des décisions prudentes.

**La structure hiérarchique et les relations de pouvoir** affectent la répartition du pouvoir décisionnel (Mintzberg, 1979). Dans une organisation très hiérarchisée, les décisions importantes nécessitent souvent l'approbation de plusieurs niveaux de gestion, ralentissant le processus. Une structure aplanie permet une prise de décision plus rapide et décentralisée.

**Les capacités technologiques** peuvent également limiter l'accès aux outils ou informations nécessaires pour décider (Orlikowski, 1992). Par exemple, une entreprise confrontée à une panne informatique peut avoir du mal à accéder aux données cruciales pour une décision rapide. Investir dans des technologies avancées peut améliorer la prise de décision grâce à des analyses en temps réel et des simulations prédictives.

**Les attentes et les demandes des parties prenantes externes**, telles que les clients, les fournisseurs et les régulateurs, exercent des pressions sur les décideurs (Freeman, 1984). Une entreprise de fabrication peut subir des pressions pour réduire son empreinte carbone en raison des attentes croissantes en matière de développement durable, créant ainsi des dilemmes lorsque ces attentes entrent en conflit avec les objectifs internes.

**Les délais serrés** imposent une pression supplémentaire sur les dirigeants et les gestionnaires, les poussant parfois à prendre des décisions rapides (Eisenhardt, 1989). Par exemple, un gestionnaire de crise doit

souvent agir rapidement avec peu de temps pour procéder à une analyse approfondie avant de décider. La gestion efficace du temps est donc cruciale pour éviter des erreurs dues à des décisions hâtives.

**Les décisions antérieures et les pratiques établies** influencent souvent les choix futurs (Levitt et March, 1988). Par exemple, une entreprise peut continuer à suivre une stratégie marketing éprouvée par le passé, même si de nouvelles opportunités émergent, ce qui peut limiter l'innovation.

**La prise de décision collective** apporte des perspectives diverses, mais peut aussi introduire des défis tels que la pensée de groupe, où le désir de consensus entrave l'évaluation critique des options (Janis, 1972). Dans une réunion de comité de direction, le désir de maintenir l'harmonie peut conduire à négliger des solutions innovantes mais controversées.

**Les environnements d'affaires imprévisibles** nécessitent des stratégies d'adaptation comme la planification de scénarios et l'analyse de sensibilité (Courtney *et al.*, 1997). Par exemple, une entreprise de télécommunications peut développer plusieurs scénarios pour anticiper l'impact des évolutions technologiques rapides sur son modèle d'affaires.

Enfin, **la prise de décision éthique** est cruciale pour maintenir l'intégrité et la responsabilité sociale de l'organisation (Treviño et Nelson, 2011). Une entreprise de vêtements peut choisir de ne pas utiliser de main-d'œuvre infantile dans ses chaînes d'approvisionnement, malgré les coûts plus élevés associés. Les décisions éthiques renforcent la confiance des parties prenantes et contribuent à une réputation positive à long terme pour l'organisation.

La prise de décision dans les organisations d'aujourd'hui est donc un processus complexe soumis à de nombreuses contraintes. Pour naviguer efficacement dans cet environnement, les décideurs doivent identifier et comprendre ces contraintes : reconnaître les limites de ressources, les réglementations, les influences culturelles et les attentes des parties prenantes, entre autres, pour être en mesure d'expliquer ces contraintes, pour favoriser le soutien des parties prenantes dont la contribution est essentielle à la mise en œuvre de ces décisions.

Ces contraintes, cependant, n'ont pas la même importance pour toutes les organisations, et certaines d'entre elles peuvent être plus présentes que d'autres. De plus, des contraintes peuvent affecter certaines décisions et avoir moins d'impact sur d'autres types de décisions. Il est alors crucial de distinguer les décisions stratégiques des décisions tactiques : **les décisions stratégiques** sont essentielles pour déterminer la direction à long terme d'une organisation. Elles incluent des choix concernant la croissance du marché, le développement de produits, les fusions et les acquisitions et les investissements à long terme. Par exemple, une entreprise technologique peut décider d'investir massivement dans la recherche et le développement pour innover et maintenir sa compétitivité sur le marché global (Johnson *et al.*, 2008). Ce type de décision nécessite une analyse approfondie des facteurs internes et externes, une évaluation des risques et une vision prospective. Les contraintes qui influencent principalement les décisions stratégiques incluent :

- Les tendances du marché et les possibilités de croissance : Par exemple, une entreprise doit analyser les tendances technologiques pour déterminer si elle doit investir dans une nouvelle technologie émergente.
- Les ressources disponibles à long terme : Les décisions concernant des investissements massifs requièrent une évaluation des ressources financières et humaines disponibles sur plusieurs années.
- Les régulations et politiques externes : Des changements dans les lois et les régulations peuvent influencer les décisions stratégiques, comme dans le cas d'une entreprise pharmaceutique face à de nouvelles régulations sur les essais cliniques (Scott, 1995).

**Les décisions tactiques**, en revanche, concernent l'exécution des stratégies organisationnelles et l'affectation des ressources pour atteindre des objectifs spécifiques à moyen terme. Elles visent à mettre en œuvre les plans stratégiques. Par exemple, un détaillant peut ajuster ses horaires de travail et ses inventaires pour répondre aux variations saisonnières de la demande (Mintzberg, 1994). Les contraintes influençant les décisions tactiques incluent :

- La disponibilité immédiate des ressources : Les contraintes budgétaires et de personnel à court terme sont souvent critiques pour les décisions tactiques.
- Les conditions opérationnelles : Par exemple, une entreprise doit adapter ses processus de production en réponse à des interruptions de la chaîne d'approvisionnement.
- Les attentes des parties prenantes internes : La gestion des attentes des employés et des équipes peut influencer la mise en œuvre des stratégies à un niveau tactique (Freeman, 1984).

Les décideurs doivent reconnaître que les contraintes varient en importance et en nature selon qu'il s'agit de décisions stratégiques ou tactiques. Pour naviguer efficacement dans cet environnement complexe, les décideurs devraient différencier clairement les décisions stratégiques et les décisions tactiques pour comprendre les implications à long terme par rapport aux répercussions à court terme des contraintes.

Sur le plan psychologique, ce sont les décisions stratégiques qui sollicitent le plus les ressources cognitives des décideurs, car elles sont prises dans un environnement caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (**VICA**). Cette complexité nécessite une compréhension approfondie des dynamiques externes et internes, ainsi qu'une capacité à anticiper et à s'adapter rapidement aux changements imprévus. Dans un tel environnement, les décisions stratégiques doivent souvent être réévaluées et ajustées en fonction de nouvelles informations ou de nouvelles circonstances.

**La volatilité** se réfère à la rapidité et à l'ampleur des changements dans l'environnement. Par exemple, dans le secteur technologique, les avancées rapides et les disruptions fréquentes obligent les entreprises à prendre des décisions stratégiques rapidement pour maintenir leur compétitivité. Une entreprise comme Apple doit continuellement innover et introduire de nouveaux produits pour répondre aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs.

**L'incertitude** concerne le manque de prévisibilité des événements futurs. Les entreprises doivent souvent prendre des décisions sans avoir toutes les informations nécessaires. Par exemple, lors de la pandémie de

COVID-19, de nombreuses entreprises ont dû adapter leurs stratégies rapidement en raison de l'incertitude entourant la durée et l'impact de la crise sanitaire (Hodgkinson et Starkey, 2020).

**La complexité** résulte de la multiplicité des facteurs interconnectés qui influencent les décisions. Par exemple, une entreprise multinationale comme Toyota doit naviguer dans des chaînes d'approvisionnement globales, des réglementations locales variées et des marchés diversifiés, rendant la prise de décision stratégique extrêmement complexe.

**L'ambiguïté** se manifeste lorsque les informations disponibles sont incomplètes ou contradictoires, rendant difficile l'interprétation des situations. Un exemple concret est la décision de pénétrer un marché émergent où les données sur la demande des consommateurs et les réglementations locales sont encore floues. Les entreprises doivent faire preuve de discernement pour interpréter ces signaux ambigus et prendre des décisions éclairées.

Dans cet environnement VICA, **les compétences cognitives** des décideurs sont particulièrement sollicitées. Les décideurs doivent être capables de penser de manière critique et créative, d'analyser des informations complexes, de prévoir des scénarios futurs et de prendre des décisions en l'absence de certitudes complètes. La pensée critique permet aux décideurs de remettre en question les hypothèses et d'évaluer rigoureusement les informations disponibles. La pensée créative, quant à elle, est essentielle pour envisager des solutions innovantes aux défis complexes. Par exemple, Tesla a su combiner pensée critique et créative pour révolutionner l'industrie automobile avec ses véhicules électriques et ses innovations en matière de conduite autonome. Les décideurs doivent être capables de synthétiser et d'interpréter de vastes quantités de données provenant de sources diverses. Cela implique une capacité à identifier les tendances pertinentes et à comprendre les interconnexions entre différents facteurs. Par exemple, Amazon utilise des analyses de données avancées pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement et améliorer l'expérience client. La capacité à prévoir différents scénarios futurs et à s'adapter rapidement aux changements est cruciale. Les entreprises doivent développer des stratégies flexibles qui peuvent être ajustées en réponse à de nouvelles informations ou à des événements imprévus. Les décisions stratégiques prises dans un environnement

VICA exigent des compétences cognitives élevées et une capacité à naviguer dans des contextes imprévisibles et complexes, et ce sont ces compétences cognitives qui seront examinées dans cet ouvrage.

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, marqué par des changements rapides, des interdépendances accrues et une incertitude constante. Cette complexité accrue exige des décideurs contemporains qu'ils affûtent leurs compétences cognitives pour prendre des décisions éclairées et efficaces. Les compétences cognitives, telles que la pensée critique, l'analyse de données et la capacité d'adaptation, sont désormais essentielles pour naviguer dans ce paysage complexe.

La globalisation a créé un réseau d'interdépendances entre les marchés, les chaînes d'approvisionnement et les réglementations, comme la crise induite par la COVID-19 l'a démontré. Par exemple, une perturbation dans la chaîne d'approvisionnement en Asie peut avoir des répercussions directes sur la production d'une entreprise en Europe. Les décideurs doivent donc comprendre ces interdépendances et prévoir des stratégies pour les gérer. Selon Ghemawat (2017), la compréhension des dynamiques globales est cruciale pour prendre des décisions informées dans un environnement mondialisé.

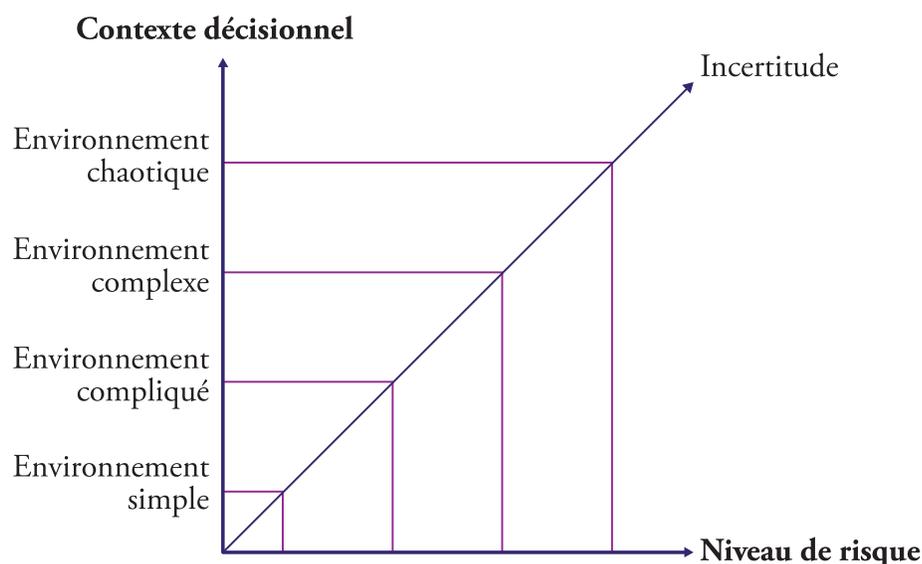
Les avancées technologiques rapides augmentent la complexité organisationnelle en introduisant constamment de nouveaux outils, plateformes et méthodes de travail. Par exemple, l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage automatique nécessite des compétences spécifiques pour interpréter les données et prendre des décisions basées sur les idées fournies par ces technologies. Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent que les technologies numériques transforment les modèles d'affaires et exigent des compétences cognitives avancées pour exploiter pleinement leur potentiel.

Les organisations doivent naviguer dans un paysage réglementaire complexe qui varie selon les régions et les industries. Par exemple, les entreprises pharmaceutiques doivent se conformer à des réglementations strictes concernant les essais cliniques et la commercialisation des médicaments, ce qui peut limiter leur flexibilité et imposer des contraintes supplémentaires. Les décideurs doivent être bien informés des exigences réglementaires et développer des stratégies pour assurer la conformité sans compromettre l'innovation.

Pour naviguer dans la complexité accrue des organisations modernes, les décideurs doivent donc développer et affiner leurs compétences cognitives. En développant ces compétences, ils peuvent mieux naviguer dans la complexité accrue de l'environnement des affaires moderne et prendre des décisions stratégiques efficaces.

## 1.2 Les niveaux de complexité décisionnelle

Les niveaux de complexité auxquels sont confrontées les organisations modernes offrent un précieux éclairage sur la manière dont les décideurs peuvent adapter leur façon de décider en fonction de la nature de leur environnement. Les **quatre niveaux de complexité** – simple, compliqué, complexe et chaotique – exigent des compétences cognitives croissantes de la part des décideurs. Cette hiérarchie de complexité permet aux gestionnaires de mieux comprendre les défis auxquels ils sont confrontés et d'adopter des approches décisionnelles adaptées.



**Figure 1.1 :** Les quatre niveaux de complexité du contexte décisionnel et leur relation avec le niveau de risque de la décision : plus le contexte se complexifie, plus l'incertitude augmente et plus risquée est la décision.

Dans **un contexte simple**, les relations de cause à effet sont claires et bien connues. Les décideurs peuvent recourir à des règles ou à des procédures standardisées pour prendre des décisions, réduisant ainsi le stress et l'anxiété associés. Par exemple, le processus de vérification des dépenses dans une entreprise est une illustration d'un contexte simple :

les règles et les procédures déterminent comment les factures sont traitées et approuvées. Les gestionnaires suivent des étapes claires et bien définies pour prendre des décisions, ce qui simplifie le processus et diminue l'incertitude (Snowden et Boone, 2007).

Dans **un environnement compliqué**, les relations de cause à effet ne sont pas immédiatement évidentes, mais peuvent être découvertes par l'analyse ou l'expertise. Les décideurs doivent effectuer des diagnostics approfondis et des analyses, ce qui peut augmenter la pression psychologique. Par exemple, le développement d'un nouveau produit pharmaceutique illustre un contexte compliqué : les relations entre les causes d'une maladie et ses effets peuvent ne pas être évidentes, mais peuvent être découvertes grâce à des analyses et à l'expertise. Ce processus exige des diagnostics approfondis, des tests et des analyses, souvent avec l'aide d'experts (Snowden et Boone, 2007).

Dans **un environnement complexe**, les relations de cause à effet ne sont perceptibles qu'a posteriori. Les gestionnaires font face à une incertitude constante et à des défis imprévisibles, ce qui peut susciter des niveaux élevés d'anxiété. Par exemple, décider de lancer un produit innovant sur un nouveau marché se fait dans un environnement complexe : les réactions des consommateurs ne sont pas prévisibles, et l'entreprise doit expérimenter pour apprendre quelle approche fonctionne le mieux. Les gestionnaires doivent être flexibles et adaptatifs, ajustant continuellement leur stratégie en fonction des retours d'information du marché (Snowden et Boone, 2007).

Dans **un contexte chaotique**, il n'y a pas de relations de cause à effet claires et les événements sont imprévisibles. Les gestionnaires sont confrontés à des niveaux extrêmes de stress et de pression. La prise de décision doit être rapide, orientée vers l'action et souvent basée sur l'intuition. Par exemple, la gestion d'une crise majeure, comme la pandémie de COVID-19, représente un contexte chaotique : les événements sont imprévisibles et les décideurs doivent agir rapidement pour rétablir l'ordre, souvent avec peu ou pas d'informations complètes disponibles (Snowden et Boone, 2007).

Pour naviguer efficacement dans ces divers niveaux de complexité, les décideurs doivent affiner leurs compétences cognitives de manière appropriée. Comprendre si la situation est simple, compliquée, complexe ou chaotique est crucial pour adapter la prise de décision. Pour les

contextes compliqués et complexes, développer des compétences analytiques et d'expertise est essentiel. Pour les environnements chaotiques, les compétences en gestion de crise et en prise de décision rapide sont cruciales. Les décideurs doivent être prêts à ajuster leurs stratégies en fonction des retours d'information et des évolutions imprévues, en particulier dans les contextes complexes et chaotiques.

Cette complexité organisationnelle est induite par plusieurs facteurs. L'interconnexion croissante des marchés mondiaux a engendré une augmentation de la complexité pour les organisations. Ces dernières doivent composer avec une diversité culturelle, des réglementations variées et des chaînes d'approvisionnement mondiales complexes, ce qui rend la prise de décision plus difficile et incertaine. L'avènement des technologies numériques a radicalement transformé la manière dont les organisations exercent leurs activités. Les progrès technologiques tels que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets et l'analyse de données massives ont ouvert de nouvelles possibilités, mais ont également introduit de nouvelles couches de complexité dans les processus décisionnels. Les cycles d'innovation sont devenus de plus en plus courts, ce qui signifie que les organisations doivent constamment s'adapter à de nouvelles technologies, à de nouveaux modèles commerciaux et à de nouveaux comportements des consommateurs. Cette volatilité accrue rend la planification à long terme plus difficile et accentue la complexité des décisions à prendre. Les organisations sont confrontées à un environnement commercial en constante évolution, marqué par une concurrence féroce, des changements rapides sur le plan économique, des bouleversements politiques et des évolutions sociétales. Cette instabilité constante rend la prévision et la planification stratégique plus difficiles, ajoutant une couche supplémentaire de complexité aux décisions. Les organisations sont de plus en plus interconnectées, que ce soit avec d'autres entreprises, avec leurs clients ou avec la société dans son ensemble. Les décisions prises par une organisation peuvent avoir des répercussions multiples et souvent imprévues sur d'autres parties prenantes, ce qui rend la gestion des relations et des risques plus compliquée. Les défis auxquels sont confrontées les organisations deviennent de plus en plus complexes. Les problèmes auxquels elles font face ne peuvent plus être résolus par des approches linéaires ou traditionnelles, car ils impliquent souvent des systèmes interdépendants et des variables multiples. Dans l'ensemble, ces facteurs contribuent à créer un environnement où la complexité est la norme plutôt que l'exception pour les

organisations. Comprendre et naviguer efficacement dans ce contexte complexe nécessite des compétences de gestion spécifiques, telles que la capacité à gérer l'incertitude, à favoriser l'innovation et à s'adapter rapidement aux changements.

Le cerveau humain n'a pas évolué suffisamment rapidement pour appréhender efficacement la complexité des organisations d'aujourd'hui. Il traite cette complexité, tant bien que mal, en utilisant plusieurs mécanismes impliquant des fonctions cognitives supérieures telles que l'attention, la mémoire et le raisonnement. L'efficacité de ces mécanismes peut varier en fonction de la nature et de la complexité des tâches organisationnelles ainsi que des capacités individuelles.

Face à une tâche complexe, le cerveau tend à décomposer les problèmes en sous-problèmes plus petits et plus gérables (Koechlin et Summerfield, 2007). Ce processus, souvent associé à ce que l'on appelle la pensée analytique, permet de simplifier la complexité et de rendre les problèmes plus faciles à résoudre. Les organisations modernes requièrent souvent que les individus gèrent plusieurs tâches simultanément. Le cerveau, grâce à son cortex préfrontal, est équipé pour gérer ces tâches multiples, mais il y a une limite à la quantité d'informations et à la vitesse avec laquelle il peut les traiter efficacement. Cela peut conduire à une surcharge cognitive et à une diminution de l'efficacité décisionnelle dans des environnements hautement complexes.

Le cerveau évalue l'importance relative de différentes informations et décide quelles informations doivent être traitées en priorité. Cela aide à gérer l'attention et à concentrer les ressources cognitives là où elles sont le plus nécessaires. Bien que la hiérarchisation et l'allocation efficaces des ressources cognitives soient essentielles pour traiter la complexité organisationnelle, le stress chronique et la fatigue peuvent altérer ces capacités, réduisant l'efficacité avec laquelle les individus peuvent gérer les décisions complexes.

Pour traiter efficacement des informations complexes, le cerveau s'appuie souvent sur des schémas existants ou des modèles mentaux (Ghosh et Gilboa, 2014). Ces schémas aident à organiser les informations de manière plus efficace et à faire des inférences ou des prédictions sur la base de connaissances antérieures. Les décisions dans les organisations modernes doivent souvent être prises dans un contexte d'incertitude et avec des informations incomplètes. **Les schémas et les modèles**

**mentaux** peuvent aider à combler les lacunes d'informations, mais ils peuvent aussi mener à des **biais cognitifs** qui affectent la qualité des décisions.

Le cortex préfrontal joue un rôle crucial dans la gestion de la complexité, notamment en ce qui concerne la planification, la prise de décision et la résolution de problèmes. Il aide à coordonner et à réguler les réponses aux situations complexes.

Face à des situations nouvelles et complexes, le cerveau est capable d'apprendre de l'expérience et de s'adapter. Ce processus d'apprentissage est soutenu par la neuroplasticité, qui permet aux neurones de se reconfigurer en réponse à de nouvelles informations ou exigences environnementales. La capacité d'apprendre de l'expérience et de s'adapter est cruciale dans les environnements organisationnels qui évoluent rapidement. Bien que le cerveau soit capable de neuroplasticité et d'apprentissage continu, la vitesse et l'efficacité de cet apprentissage peuvent ne pas toujours suivre le rythme des changements organisationnels rapides.

La prise de décision dans les organisations est donc un processus complexe influencé par divers niveaux de complexité et contraintes. Les environnements simples, compliqués, complexes et chaotiques requièrent des approches décisionnelles distinctes pour naviguer efficacement dans leurs défis uniques. Les gestionnaires doivent non seulement comprendre ces niveaux de complexité, mais aussi être capables de s'adapter aux contraintes organisationnelles et aux pressions psychologiques pour prendre des décisions éclairées. En développant des compétences cognitives, en favorisant une culture de l'innovation et en s'appuyant sur des technologies avancées, les organisations peuvent mieux naviguer dans un monde en constante évolution et incertain.

Au cours des dernières décennies, les théories de la décision ont évolué pour tenter d'expliquer la prise de décision dans des contextes de plus en plus complexes. Initialement dominées par les économistes, ces théories ont progressivement intégré les perspectives des économistes comportementaux, puis des psychologues, reflétant une compréhension plus nuancée et multidimensionnelle de la prise de décision humaine.

Les théories économiques classiques, telles que **la théorie de l'utilité espérée**, ont été parmi les premières à tenter d'expliquer la prise de décision. Développée par Von Neumann et Morgenstern (1944), cette

théorie partait du postulat que les individus sont des acteurs rationnels qui cherchent à maximiser leur utilité personnelle (leur satisfaction) en prenant des décisions fondées sur une évaluation logique des coûts et des bénéfices. Par exemple, un investisseur rationnel choisirait un portefeuille d'actions en évaluant soigneusement les rendements attendus et les risques associés à chaque option. Cependant, cette approche présume une rationalité complète et un accès à toutes les informations pertinentes, ce qui est rarement le cas dans la réalité. Les limites des théories rationnelles ont rapidement été mises en évidence, notamment par l'émergence de l'économie comportementale. Les travaux de Daniel Kahneman et Amos Tversky ont révolutionné notre compréhension de la prise de décision en introduisant la théorie des perspectives (*Prospect Theory*) (Kahneman et Tversky, 1979). Cette théorie démontre que les individus ne se comportent pas toujours de manière rationnelle et qu'ils sont souvent influencés par des biais cognitifs et des heuristiques lorsqu'ils font des choix dans des situations d'incertitude qui caractérisent les contextes complexes. **L'économie comportementale** a montré que les décisions sont souvent influencées par des facteurs psychologiques irrationnels, tels que les émotions, les préjugés et les perceptions subjectives du risque. Par exemple, lors de la crise financière de 2008, de nombreux investisseurs ont réagi en panique, vendant leurs actifs à perte en réponse à des informations négatives, un comportement largement influencé par la peur plutôt que par une évaluation rationnelle des marchés (Thaler et Sunstein, 2008). Ces événements et bien d'autres qui s'étaient produits avant ont conduit à une remise en question des modèles économiques traditionnels et à l'intégration de nouvelles variables comportementales dans l'analyse des décisions économiques. Plus récemment, les psychologues ont approfondi la compréhension de la prise de décision en explorant les processus cognitifs et émotionnels qui y sont sous-jacents.

**Les théories de la décision** ont évolué pour mieux capturer la complexité croissante des contextes décisionnels modernes. En reconnaissant les limites des modèles économiques classiques et en intégrant les perspectives de l'économie comportementale et de la psychologie, les décideurs peuvent mieux comprendre et anticiper les comportements humains, et c'est ce que le présent ouvrage souhaite accomplir. S'intéresser à la psychologie des décideurs est crucial dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Comprendre les biais cognitifs et émotionnels, tels que ceux identifiés par Kahneman et

Tversky, permet d'améliorer les processus décisionnels et de réduire les erreurs. La psychologie aide également à gérer le stress et les émotions, essentiels pour des décisions prises sous pression.

### **1.3 La culture de l'indécision**

Les contraintes qui se multiplient et la complexité croissante des organisations sont susceptibles de faire émerger **une culture de l'indécision** : les défis cognitifs majeurs qu'imposent ces contraintes et cette complexité peuvent amener les organisations à développer une culture où la prise de décision devient laborieuse et inefficace. Cette culture se manifeste par un manque de clarté dans les rôles et les responsabilités, une aversion au risque, des processus décisionnels lourds et une surcharge d'information.

Dans une organisation où les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis, les employés hésitent à prendre des décisions, craignant de sortir de leur domaine de compétence ou d'empiéter sur celui des autres. Cette ambiguïté conduit à des retards et à des chevauchements dans les efforts qui sont faits pour décider. Par exemple, dans une entreprise de services financiers, des employés peuvent éviter de prendre des décisions cruciales sur des investissements par peur de répercussions négatives ou de conflits internes. Cela engendre une inefficacité organisationnelle notable, ralentissant les processus décisionnels et créant une dynamique de renvoi constant des décisions entre différents services (Charan, 2001).

L'évitement du risque est une autre caractéristique de la culture de l'indécision. La peur des erreurs et des échecs peut inhiber la prise de décision. Dans une entreprise technologique, par exemple, les équipes peuvent hésiter à lancer des produits innovants par crainte de l'échec et des impacts négatifs sur leur carrière ou leur réputation. Cette aversion au risque conduit à une stagnation de l'innovation, où les solutions audacieuses sont évitées au profit d'options plus sûres, mais moins créatives (Tversky et Kahneman, 1974). Les équipes hésitent à prendre des décisions audacieuses par crainte des répercussions négatives. Par exemple, une entreprise pharmaceutique peut hésiter à investir dans la recherche de nouveaux médicaments par peur d'essayer des échecs coûteux (Bazerman et Moore, 2012).

Les processus décisionnels bureaucratiques et complexes sont un signe distinctif d'une culture de l'indécision. Les approbations multiniveaux et les formalités administratives ralentissent considérablement la prise