

# Le choix du style de décision des managers dans un nouveau contexte socioculturel

**Tung DAO**

Doctorant – CREM/IREIMAR (IGR-IAE) - Université de Rennes 1- France

Email : [dtungsc@yahoo.fr](mailto:dtungsc@yahoo.fr)

**Résumé:** Ce travail se concentre sur l'étude du concept du style de décision des managers. Après un bref résumé portant sur les styles de décision managériale identifiés dans la littérature en management, il abordera en suite les facteurs d'influence, provenant des études passées, sur le style de décision des managers, notamment les particularités socioculturelles liées à l'environnement. Cet article se conclut par la proposition d'un modèle général guidant les managers dans leur choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Le modèle proposé tient compte de cinq groupes de variables : *les caractéristiques personnelles des managers* (la culture, l'éducation, le style cognitif, etc.); *les caractéristiques du problème de décision* (l'importance, la familiarité etc.); *le contexte de décision* (la situation de décision, le temps disponible, etc.); *les caractéristiques de l'organisation* (le domaine d'activité, la taille de l'organisation, la propriété, la culture d'entreprise, etc.); et en particulier, *les particularités du contexte socioculturel* (la culture des collègues et des subordonnés, les caractéristiques socioéconomiques).

**Mots-clés:** Style de décision managériale, Culture, Nouveau contexte socioculturel, Choix du style de décision, Managers.

**Abstract:** *This article focuses primarily on exploring the concept of managers' decision-making styles in organization context. First, we present a brief review of literature regarding the most discussed managerial decision-making styles, and some important variables influencing them, in particular, the environment-related sociocultural characteristics. Second, we propose, based on the results of the past studies related to this concept, a general model guiding the choice of decision-making style in a new sociocultural context. This model contains five groups of variables: the manager's psychological characteristics (culture, education, cognitive styles etc.); the characteristics of decision problem (importance of the decision, manager's familiarity with the decision, etc. ); the characteristics of decision context (decision situation, available time for decision, etc. ); the organisation's characteristics (activity sector, size, ownership, organizational culture etc.); and most important, the characteristics of sociocultural context (colleagues' and subordinates' culture, environment-related socio-economic particularities, etc.).*

**Keywords:** *Managerial decision-making style, Culture, New sociocultural context, Choice of decision style, Managers.*

## Introduction

Parmi de nombreuses fonctions du processus de management des entreprises, le style adopté par le manager dans sa prise des décisions managériales est souvent considéré comme l'élément le plus important. Ali (1993 [4]) et Yukl (1994 [52]) montrent que le style de décision des managers est crucial pour la réussite de toute organisation. Kaur (1993 [28]), dans la même veine, confirme que la performance d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée, mais en grande partie du style de décision du manager. Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ajoutent que le style de décision n'influence non seulement la performance de l'organisation, mais il est également lié au maintien de ses avantages compétitifs.

Dans la littérature en management, ce concept du style de décision est devenu, et probablement continue à être, un sujet important. Les études passées ont permis d'identifier, sous plusieurs angles du processus de décision, de nombreux styles de décision. Par exemple, on a distingué cinq styles de décision, basés sur la participation des subordonnés à la décision, allant du style autocratique (l'absence de la participation) au

style dit « par délégation » (les subordonnés donnent les décisions) (Yousef, 1998 [50]), ou quatre styles différents basés sur deux composantes importantes des décisions managériales (complexité cognitive et orientation des valeurs) (Connor et Becker, 2003 [12]). L'investigation sur les facteurs d'influence sur le style de décision des managers est également abordée par les chercheurs (par exemple, Yousef, 1998 [50] ; Gordon, 1996 [17]). Parmi de nombreux facteurs identifiés, la culture des subordonnés (Hofstede, 1980 [22]) et les particularités du contexte social sont des éléments très importants qui affectent le choix du style de décision. L'existence des styles de décisions bien particuliers chez les managers asiatiques (Haley et Tan, 1999 [21]) témoigne de l'impact du contexte socioculturel sur le style de décision des managers. La différence entre les managers dans différents pays a été signalée dans certaines études (Ryan, 1999 [39] ; Wayne, 1974 [45]).

Dans le contexte actuel, où la mondialisation et les échanges économiques entre les pays dans le monde entier sont de plus en plus fréquents, les managers sont parfois obligés de gérer leurs affaires dans un nouveau environnement socioculturel. La question portant sur le choix du style de décision est, dans ce cas, sans doute primordiale et également difficile. Néanmoins, cette question n'a pas été posée dans les études précédentes en management.

Cet article se donne donc comme objectif de proposer, en partant des styles de décision identifiés dans la littérature et des facteurs affectant ces styles de décision des managers, un modèle général guidant le choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Après une brève revue de littérature liée au concept du style de décision, à la description des styles déjà identifiés, et à leurs antécédents, nous allons aborder le modèle proposé avec quelques exemples d'application. Les discussions portant sur l'intérêt de ce travail et la proposition des voies de recherche future seront mentionnées à la fin de l'article.

### *Le concept du style de décision*

Scott et Bruce (1995 [40]) définissent le style de décision comme « l'habitude conditionnée, le mode habituel de réponse exprimé par l'individu lorsque ce dernier est confronté à une situation de décision spécifique. Ce n'est pas un trait personnel, mais une habitude ou une propension à réagir d'une certaine manière dans un contexte spécifique de décision... La situation peut influencer le choix du style de décision de l'individu » (p. 820). Driver, Brousseau et Hunsaker (1993 [15]) ajoutent que l'individu est stable, mais non exclusif, dans sa manière dont il prend des décisions. L'individu a souvent une manière habituelle dont il donne des décisions (appelé le style de décision), mais il ne l'utilise pas de manière exclusive. L'individu a donc un style principal et un style secondaire. Ces auteurs précisent encore que l'individu semble combiner de nombreux styles différents pour parvenir à sa décision lorsqu'il s'agit des décisions importantes.

La littérature en management distingue deux concepts : le style de décision (*decision style* ou *decision strategy*) et le style de management ou de direction (*management style* ou *leadership style*). Ces deux concepts sont différents au niveau conceptuel, mais ils sont assez similaires au niveau de leurs caractéristiques (ils sont parfois fondés sur les mêmes caractéristiques). En effet, le style de décision est défini, selon les définitions citées ci-dessus, comme la manière habituelle de prendre la *décision dans une situation spécifique*. De l'autre côté, le style de direction est considéré, selon Casimir (2001 [11]) et Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]), comme le mode d'action, caractérisé par la fréquence ou l'intensité des comportements ou des attitudes de direction spécifiques, qu'applique le manager pour

accomplir les *fonctions de management* (par exemple, motiver et coordonner des subordonnés ou employés, établir et atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation, préserver la cohésion du groupe etc.). Selon Yousef (1998 [50]), la prise de décision est la fonction la plus importante du processus de management. Avec ces différences conceptuelles, nous dirons que le style de décision est moins stable (le manager peut manifester plusieurs styles de décision différents en fonction des situations de décision), alors que le style de management est plus stable (la même orientation générale pour toutes les fonctions du management du manager). En ce qui concerne leurs caractéristiques, les concepts du style de décision et du style de management partagent les mêmes caractéristiques (par exemple, directif ou autocratique, bureaucratique, collaborateur ou participatif etc. (Ali, Taqi et Krishnan 1997 [5] ; Blake et Mouton, 1978 [7])). Cette réalité est l'élément essentiel qui rend la distinction de ces deux concepts plus difficile. Néanmoins, ces concepts peuvent être distingués, à notre sens, par le *niveau de généralité* des caractéristiques étudiées. Les styles de management sont souvent décrits par des termes généraux désignant une « *direction* » (par exemple, « *orientation* » ou « *tendance* »), et ils couvrent des dimensions plus larges telles que des valeurs humaines ou la culture d'entreprise dans l'orientation d'action des managers (McGregor, 1960 [31], Wu, 1994 [48], Lee, 1996 [29]), ou l'orientation à « *l'individualisme* » ou au « *collectivisme* » dans la manière de gestion de ressources humaines (Purcell, 1987 [36]), alors que les styles de décision sont désignés par des termes plus précis concernant la résolution des problèmes précis (par exemple, autocratique, consultatif, par délégation, analytique, conceptuel etc.). A titre d'exemple, Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ont identifié quatre modes (ou styles) de décision (*adaptatif, participatif, entrepreneurial et simpliste*) et quatre styles de direction ou de management (Orientation au risque, innovatrice et agressive [*Risky, innovative and aggressive orientation*], Orientation de délégation et de consensus [*Empowerment and consensus orientation*], Orientation d'efficacité et de réaction rapide [*Efficiency and fast-react orientation*], et Orientation à long terme et à la capacité [*Long-term and ability orientation*]). Park (1996 [35]) distingue également quatre styles de décision (*directif, analytique, conceptuel, comportemental*) des deux styles de direction (*orientation à la tâche, orientation aux relations*).

Certaines études ont montré que les styles de management et les styles de décision managériale sont fortement corrélés (par exemple celle de Wu, Chiang et Jiang, 2002 [49]). Ce résultat provient, à notre avis, du fait que la prise de décision managériale est la fonction la plus importante du processus de management, et que ces deux styles (celui de décision et celui de management) sont, en grande partie, déterminés, par de nombreux facteurs communs.

Malgré toutes ces différences, ces deux concepts sont parfois considérés de manière indifférente dans certaines recherches en management (par exemple l'étude de Bourantas et Papadakis, 1997 [10]).

Dans le cadre de cet article, nous abordons essentiellement les styles de décision des managers.

### *Les styles de décision des managers : une revue de littérature*

De nombreux styles de décision ont été identifiés en fonction de différents aspects des décisions managériales (la participation des subordonnés à la décision, la manière de procéder à la décision (formelle versus informelle), la capacité d'adaptation à l'environnement, l'utilisation des données (qualitatives versus quantitatives), le transfert

d'expériences etc.). Nous résumons maintenant les styles les plus abordés dans la littérature liée à ce sujet.

### **1.1 Les styles de décision en fonction de la participation à la décision**

En étudiant la possibilité et la nature de la participation des subordonnés à la décision managériale du manager, Ali (1989 [2], 1993 [4]) et Yousef (1998 [50]) ont distingué plusieurs styles de décisions (5 styles selon ces auteurs) : *autocratique*, *pseudo-consultatif*, *consultatif*, *participatif*, *délégation* etc. Pour ces styles, la participation à la décision des subordonnés change du style *autocratique* (l'absence de la participation des subordonnés) au style dit « *par délégation* » (les subordonnés décident, non plus le manager). Plus précisément, le style *autocratique* désigne l'habitude du manager de résoudre seul le problème ou de prendre seul les décisions en utilisant des informations dont il dispose sans consulter ses subordonnés. Pour le style *pseudo-consultatif*, le manager « fait semblant » de consulter ses subordonnés avant de donner des décisions, mais leurs idées ou suggestions ne sont pas prises en compte. L'objectif n'est pas, pour ce style, d'obtenir une vraie consultation, mais plutôt de créer chez les subordonnés le sentiment d'être consultés. Le manager au style *consultatif* apprécie mieux les idées et suggestions des subordonnés, et celles-ci peuvent être, mais non obligatoirement, prises en compte dans la décision finale. Le manager portant le style *participatif* a l'habitude de faire part ses problèmes avec ses subordonnés, et la décision finale repose sur le principe de vote lors des réunions avec les subordonnés. Pour le style dit « *par délégation* », le manager demande souvent à ses subordonnés de prendre eux-mêmes les décisions. Le style *pseudo-participatif*, proposé par Ali (1993 [4]), est un style intermédiaire entre les styles *participatif* et celui de *délégation*.

A signaler néanmoins que la définition et le nombre de styles mentionnés ci-dessus ne sont pas universels pour toutes les études dans cette direction. Par exemple, Likert, (1967 [30]) propose quatre styles, et Vroom et Yetton (1973 [44]) en distingue sept. Le travail de Ali (1993 [4]) fournit une référence intéressante de plusieurs versions de ces styles issues des études précédentes.

Ryan (1999 [39]) distingue, en partant de différentes formes de participation à la décision et de différentes sources de données utilisées, deux styles différents : *formel* et *informel*. Le style *formel* désigne la préférence à des documents et des éléments formels, et à des discussions formelles (via les réunions) avec les subordonnés ou avec le personnel concerné dans l'organisation. Le style *informel* respecte toujours la participation du personnel dans la prise de décision, mais d'une manière informelle (l'absence des réunions formelles). La différence entre les managers français et anglais a été trouvée sur cet angle (la préférence à ces deux styles). Les managers français n'apprécient moins les réunions formelles pour la prise de décision, car ils pensent que leur autonomie peut être limitée par cette pratique. A l'inverse, les managers anglais privilégient les éléments formels (documents, réunions) avant de donner la décision.

### **1.2 Les styles de décision en fonction du mode de traitement de données et de la capacité d'adaptation à l'environnement.**

Dess, Lumpkin et Covin (1997 [14]), et Wu, Chiang, et Jiang (2002 [49]) ont identifié, en fonction des modes de traitement d'information et de la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement des managers, quatre styles différents de décision : *participatif*, *entrepreneurial*, *adaptatif* et *simpliste*. Selon ces auteurs, le manager du style

*participatif* est caractérisé par la participation des subordonnés, ou des responsables des services concernés, dans l'organisation à la prise des décisions managériales. Le style *entrepreneurial* est lié à une grande volonté de prendre le risque, de confronter des situations, et de s'engager dans une perspective innovatrice. Ce style s'avère très ambitieux et un peu « offensif ». Le style *adaptatif* est lié à la conscience et à l'adaptation aux changements de l'environnement, à un fort besoin de contact avec d'autres partenaires, et à un essai de maîtriser des situations avec une planification active des projets à court et à long terme. Le style *simpliste* est marqué, quant à lui, par l'appui sur des projets ou des modèles passés dans la prise de décision. Les managers portant ce dernier style semblent manquer, selon les auteurs, le sens d'adaptation dans leur raisonnement, et ils considèrent assez souvent que les situations changent peu ou ne changent pas. Un item de mesure caractéristique de ce style est « *Il existe un projet stratégique clair pour l'organisation qui a été établi il y a peu de temps, et il change très peu* » (Dess, Lumpkin et Covin 1997 [14]). Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ont montré également que l'adoption de tel ou tel style parmi les quatre présentés ci-dessus est fortement corrélée avec le style de management des managers, ainsi que la performance de l'organisation. Par exemple, les managers du type « *risque, innovation et agression* » (un des styles de management) semblent préférer le style *entrepreneurial* dans leur prise de décision, plutôt que le style *participatif* et les autres. Les managers du type « *réaction rapide, et efficacité* » manifestent un score élevé sur les styles *adaptatif* et *participatif*. Les managers possédant la caractéristique « *long terme et capacité* » dans leur style de management semblent privilégier les styles *adaptatif* et *simpliste*. Les managers du type « *délégation et consensus* » préfèrent le style *participatif* dans leur prise de décision. A propos des liens entre le style de décision et la performance de l'organisation, ces auteurs ont trouvé que le style de décision des managers semble avoir un impact considérable sur la performance et sur l'innovativité de l'organisation. Par exemple, les organisations dont le manager adopte les styles *participatif* et *adaptatif* possèdent une plus forte innovativité.

### **1.3 Les styles de décision en fonction de la complexité cognitive et de l'orientation des valeurs.**

Selon Rowe et Boulgarides (1992 [38]), Park (1996 [35]), et Connor et Becker (2003 [12]), la complexité cognitive est liée à la *tolérance pour l'ambiguïté*. Tout individu possède une faible tolérance pour ambiguïté (qui se manifeste par un grand besoin d'organisation) ou une forte tolérance pour ambiguïté. L'orientation des valeurs concerne les aspects humains et sociaux ou efficient et technique des choses liées à la décision. En combinant ces deux composantes essentielles d'une décision, ces auteurs ont identifié quatre styles de décision : *directif*, *analytique*, *conceptuel*, et *comportemental*. Pour le style *directif*, il est caractérisé par une faible tolérance pour ambiguïté et par une grande attention envers les aspects technique et performant des choses concernées par la décision. Les managers possédant ce style manifestent un grand besoin d'organisation, et ils considèrent davantage les faits (la réalité), les règles, et les procédures ou rituels dans leur processus de décision. En ce qui concerne le processus de traitement d'informations pour la décision, ces individus y ont accès par sélection et exploitation des sources limitées d'informations. Le style *analytique* a une forte tolérance pour ambiguïté et orienté vers les préoccupations concernant les tâches et les aspects techniques. Ces managers privilégient des raisonnements logiques, et ont tendance à considérer l'ensemble des caractéristiques du problème donné. Ils procèdent à l'information par des analyses détaillées et minutieuses de plusieurs sources. Ils évaluent l'information par une pensée abstraite, et sont innovateurs dans la résolution du problème. Le troisième style, celui *comportemental*, est caractérisé par une faible tolérance pour ambiguïté. Face à une décision donnée, les managers de ce style se focalisent davantage sur les aspects humains et sociaux de la décision à prendre, et ils considèrent souvent le



sentiment et le bien-être des autres. Ils arquent l'information par leur perception, à l'écoute des autres, et en échange avec eux, et évaluent les informations obtenues par leur sentiment et leurs instincts. Enfin, le style *conceptuel* est caractérisé par une forte tolérance pour l'ambiguïté, et par une forte attention vers les valeurs humaines et sociales des choses. Selon la description des auteurs, ce style préfère explorer de nouvelles options, former de nouvelles stratégies, être créatifs et prendre le risque. Les managers de ce style procèdent à l'information en parlant avec les autres, et évaluent l'information acquise en utilisant leurs interprétations et leurs jugements personnels.

#### **1.4 Le style de décision des managers asiatiques.**

Les managers asiatiques semblent posséder un style de décision bien particulier, différent des styles habituels des managers occidentaux. En effet, Haley et ses collègues (Haley, 1997 [19]; Haley et Tan, 1996 [20], 1999 [21]) ont trouvé que ce style est caractérisé par l'approche holistique/intuitive dans la prise de décision, et décrit sous le nom « *experience-based holistic/intuitive decision-making* » (le style holistique/intuitif basé sur l'expérience) (Haley et Tan, 1999 [21]). Ce style comporte cinq caractéristiques principales : *Hands-on experience* (Transfert d'expérience), *Transfer of knowledge* (Transfert de connaissances), *Qualitative information* (Recours à des informations qualitatives), *Holistic information processing* (Traitement holistique des informations), et *Action-driven decision-making* (Orientation vers l'action). La première caractéristique, le *transfert d'expérience*, exprime le besoin de connaître tous les aspects principaux de l'organisation (par exemple les habitudes de travail, les produits/services, le marché, l'environnement professionnel etc.) pour pouvoir donner rapidement les décisions sans avoir recours à des analyses détaillées de données. En conséquence, la préférence à la diversification d'activités s'avère plus forte chez les managers seniors, et cette mentalité leur permet de donner de bonnes décisions, en rapidité, même en cas de manque d'informations (décisions faites par l'intuition personnelle du manager). La deuxième, le *transfert de connaissances*, désigne la capacité des managers asiatiques d'appliquer ou de généraliser les expériences possédées dans des domaines habituels ou spécialisés, à de nouveaux contextes ou domaines d'activité. Cette caractéristique se manifeste en réalité par un degré plus élevé de diversification des activités dans les entreprises asiatiques (en dehors de leurs activités de base). La troisième caractéristique, le *recours à des données qualitatives*, concerne le fait que ces managers utilisent très souvent les informations qualitatives, même subjectives, fournies par des amis, des associations professionnelles et gouvernementales et par les autres sources de confiance, pour guider leur décision. Ils cherchent moins des données publiées, et ils préfèrent eux-mêmes vérifier des informations si c'est possible, plutôt qu'utiliser des informations secondaires. Une autre différence importante de ces managers en comparaison avec les managers occidentaux concerne la manière d'analyser les informations : leur processus d'analyses d'information est interne (dans la tête, non écrit sur les papiers ou dans des rapports officiels). La quatrième caractéristique, le *traitement holistique des informations*, désigne l'habitude des managers d'utiliser les connaissances générales pour affronter le problème, de définir les paramètres importants de manière intuitive, et d'exposer les solutions à envisager de manière holistique. La dernière caractéristique, l'*orientation vers l'action*, montre la rapidité dans la prise des décisions des managers asiatiques. Une décision importante peut se faire au cours de quelques minutes. Ils prennent souvent les décisions sans consulter les autres. L'action est leur préférence. Ils sont considérés comme ayant une grande capacité dans la décision, ainsi qu'une grande responsabilité liée à leur décision.

Ces caractéristiques reflètent sans doute une forte autorité dans la manière dont les managers asiatiques donnent les décisions. Ceci pourrait également être expliqué par les

traditions et la culture de ces pays selon lesquelles l'autorité est de loin vue comme une caractéristique indispensable, notamment pour les hommes.

En dehors de ces styles de décision, les recherches passées ont également identifié d'autres styles basés sur les caractéristiques psychologiques des managers. Par exemple, Williams et Miller (2002 [47]) ont identifié cinq styles de décision. Il s'agit des styles nommés *Charismatics* (Charismatiques), *Thinkers* (Réfléchissants), *Skeptics* (Sceptiques), *Followers* (Suiveurs) et *Controllers* (« Contrôleurs »). En partant des modes fondamentaux d'apprentissage (ou de raisonnement) des individus (la théorie de Jung, 1923 [26], 1970 [27]), de nombreux auteurs (par exemple, Taggart et Robey, 1981 [41] ; Ramaprasad et Mittrof, 1984 [37]; et Nutt, 1990 [32], 1993 [33]) ont distingué les styles généraux appelés « analyseurs » (*analysers*), « observateurs » (*observers*), « *data processors* », « *linkers* », « synthétiseurs » (*synthesizers*), « flexible » (*flexible*), et « inflexible » (*inflexible*). Ces styles désignent la préférence du manager à un ou plusieurs parmi les quatre modes (ou types) d'apprentissage suivant : le type *sensing* (préfère des données « dures » (objectives) et détaillées, et caractérisé par des questions du genre « *qu'est-ce que c'est ?* ») ; le type *intuitif* (intéressé aux informations décrivant des possibilités hypothétiques, des informations qualitatives et subjectives, et caractérisé par des questions du type « *qu'est-ce que ça pourrait être ?* ») ; le type *thinking* (l'accent mis sur les modes de raisonnement logique, formel, et général) ; et le type *feeling* (très personnel, attention portée aux facteurs humains (les valeurs, les interactions avec les autres))(cité par Nutt, 1990 [32]).

### *Les facteurs d'influence sur le choix du style de décision*

Selon de nombreux auteurs, les managers peuvent manifester de différents styles de décision, et l'adoption de tel ou tel style dépend de plusieurs facteurs.

Parmi de différents styles de décision abordés ci-dessus, les styles liés à la participation des subordonnés ou des services concernés sont les plus analysés. Dans le cadre de ces styles, plusieurs études ont porté sur l'identification et l'investigation des antécédents de ces styles :

Yousef (1998 [50]) et Whytes (1988 [46]) ont indiqué des relations significatives entre ces styles de décision et de différentes dimensions de la culture d'entreprise (sept dimensions selon Gordon (1996 [17]): *Conformité* – soumission des membres aux règles de travail, *Responsabilité* – possibilité de décider sans consulter les supérieurs hiérarchiques, *Objectifs à atteindre* – fixation et information des objectifs de l'organisation aux membres, *Récompense* – reconnaissance et récompense pour les efforts personnels des membres, *Clarté dans l'organisation* – il faut que les plans/projets soient bien organisés et les objectifs soient bien définis, *Amitié et confiance* entre les membres, et *Leadership* – volonté des membres d'accepter la direction).

L'étude de Yousef (1998 [50]) trouve également les liaisons significatives entre les styles de décision avec le niveau de technologie utilisée dans l'organisation, le niveau d'éducation, et celui hiérarchique du décideur. Les styles de décision sont trouvés corrélés avec les caractéristiques de l'organisation (l'âge, la taille, la propriété, et le domaine d'activité)(Alli, 1989b [3]; Flowers et al., 1975 [16]) et la culture du décideur (Aldler, 1991 [1]; Hofstede, 1980 [22], Tayeb, 1988 [42]). Les mêmes résultats ont été trouvés dans les études de Blyton (1984 [8]) et Yukl (1981 [51]). Néanmoins, ces derniers résultats ne sont pas

supportés par l'étude de Yousef (1998 [50]). L'impact significatif de la situation de décision sur le choix du style de décision a été signalé dans l'étude de Ali (1993 [4]).

Le contexte culturel du pays est également considéré comme une variable importante affectant le style de décision des managers. En effet, Hui (1988 [23]) suggère que l'aspect individualisme/collectivisme d'une culture influence avec force le style de décision des managers. Selon ses analyses, dans la culture où le collectivisme domine, la dépendance des décisions du groupe est forte (c'est-à-dire le besoin de participer à la décision est forte). Bond et al. (1982 [9]) supportent ce résultat en disant que le collectivisme implique le besoin de maintenir l'harmonie du groupe, et ceci engendre la préférence à des styles permettant de préserver cette harmonie. Selon leur préconisation, les managers devraient utiliser à la fois d'autres styles alternatifs mutuellement avec leur style dominant afin de répondre à ce besoin. Ali et al. (1997 [5]) concluent, en partant des résultats trouvés dans la littérature, qu'il existe une correspondance entre l'individualisme/collectivisme et le choix du style de décision, et indiquent que les styles consultatif et participatif sont plus adaptés dans la culture collectiviste, alors que les styles permettant de maximiser les intérêts individuels sont plus adéquats dans les cultures où l'individualisme règne. Ces observations sont en accord avec le résultat provenant de l'étude de Hofstede (1980 [22]) selon lequel le choix du style de décision du management dépend également de la culture des subordonnés.

Une autre étude dont les résultats supportent ce point est celle de Ryan (1999 [39]). Cet auteur, en discutant sur l'aspect de participation à la décision dans le processus de décision des managers, montre que « Du point de vue du management de ressources humaines et des relations industrielles, la participation à la décision consiste à mettre en valeur la performance de l'organisation ou à maintenir l'égalité sociale »(p. 33). Il ajoute également que la qualité des interactions entre le manager et le personnel est située au cœur de cette approche (la participation à la décision), et que cette question devrait être analysée avec soin en tenant compte des particularités culturelles du pays d'implantation.

Les différences constatées par de nombreuses études à propos de la pratique de ces styles dans différents contextes culturels constituent une preuve convaincante de l'impact de la culture nationale sur le(s) style(s) de décision adopté(s). En effet, on a trouvé que le style participatif est dominant dans les pays en Amérique (Likert, 1967 [30], Wayne, 1974 [45]) et préféré en Europe (Wayne, 1974 [45]). Par contre, ce style n'est pas préféré par les managers indiens et japonais (Wayne, 1974 [45]). Haire, Ghiselli, et Poter (1966 [18]) expliquent que dans les cultures traditionnelles où domine la soumission forte des subordonnés envers leurs supérieurs, les managers semblent continuer à manifester le style autocratique, et que les subordonnés se montrent favorables à ce style. Le style autocratique est, comme soulignent ces auteurs, très adéquate à ces cultures dans lesquelles le manager doit prendre lui-même toute responsabilité provenant de ses décisions.

En ce qui concerne les styles de décision qui restent (les styles liés au mode de traitement de données et la capacité d'adaptation à l'environnement, à la complexité cognitive et l'orientation des valeurs etc.), peu de recherches dont l'objectif porte sur l'étude des antécédents de ces styles ont été enregistrées dans la littérature. Selon les résultats provenant des études en psychologie liées à ce sujet (le style de décision), la situation (Scott et Bruce 1995 [40]), la complexité de la décision elle-même (Deborah et Siew, 1985 [13]; Joffre et Wiktor, 2001 [25]), l'importance de la décision (Janis et Mann, 1977 [24]), la familiarité des individus au problème de décision (Park et Lessig, 1981 [34]), et le temps disponible pour la décision, sont les variables importantes qui conditionnent l'adoption d'un style de décision spécifique des individus. De même manière, Bettman, Johnson et Payne (1991 [6]), ont conclu que trois conditions qui déterminent l'adoption d'un processus spécifique de décision sont les caractéristiques du problème de décision, les caractéristiques personnelles du décideur, et les caractéristiques du contexte social. Dans



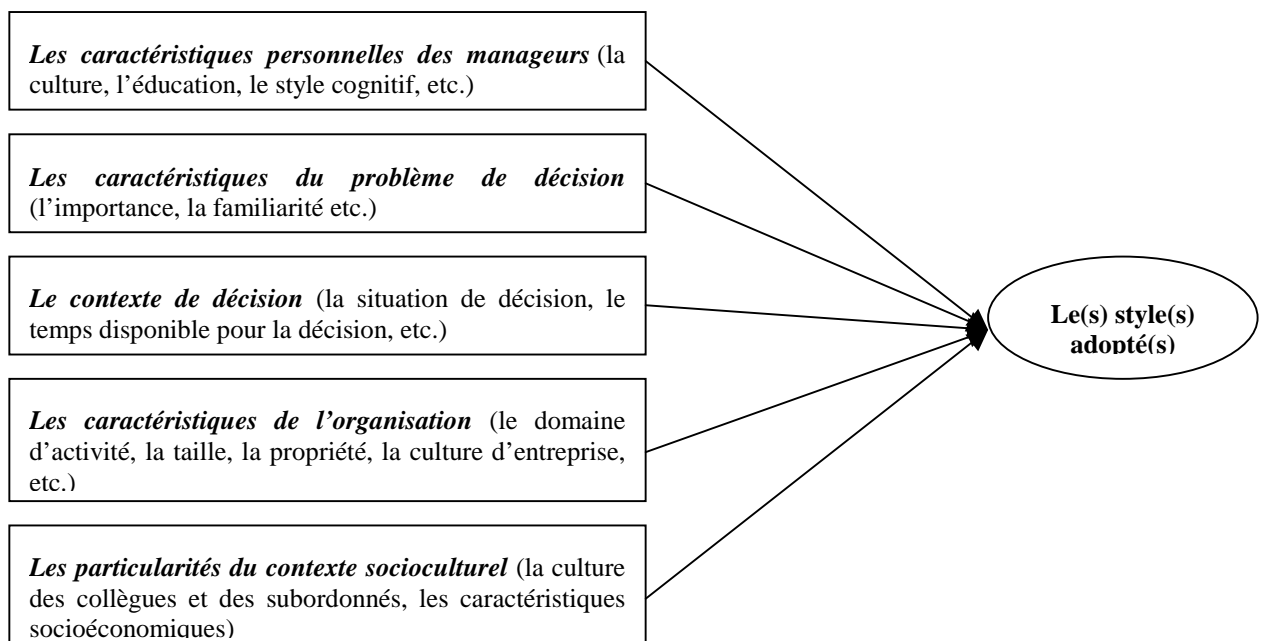
le contexte du management, nous pensons que ces facteurs exercent également un impact important dans le choix du style de décision des managers. Néanmoins, les recherches futures sont indispensables pour explorer les facteurs affectant le choix du style de décision parmi ces styles. En ce qui concerne l'impact de la culture sur les styles de décision des managers, il peut être justifié par la présence des particularités du style de décision des managers asiatiques que nous avons précédemment analysées.

Nous pouvons maintenant regrouper l'ensemble des facteurs d'influence sur le choix du style de décision des managers en cinq groupes : *les caractéristiques personnelles des managers* (la culture, l'éducation, le style cognitif, etc.) ; *les caractéristiques du problème de décision* (l'importance, la familiarité etc.) ; *le contexte de décision* (la situation de décision, le temps disponible pour la décision, etc.) ; *les caractéristiques de l'organisation* (le domaine d'activité, la taille de l'organisation, la propriété, la culture de l'entreprise, etc.) ; et *les particularités du contexte socioculturel* (la culture des collègues et subordonnés, les caractéristiques socioéconomiques).

### *Le choix du style de décision du management dans un nouveau contexte socioculturel*

De différents styles de décision ont été identifiés et étudiés dans la littérature. La comparaison culturelle du style de décision des managers est abondamment discutée. En revanche, le choix du style de décision, qui est sans doute une question importante mais difficile, notamment dans un contexte socioculturel nouveau, n'a pas été abordé dans la littérature en management. L'absence des études approfondies, tant au niveau théorique qu'empirique, portant sur cette question ne nous permet pas de construire un modèle détaillé de choix du style de décision. Cependant, les résultats provenant de l'étude des facteurs d'influence sur le choix du style de décision nous fournissent de bonnes bases théoriques pour le développement d'un modèle général guidant le choix du style de décision dans un nouveau contexte socioculturel. Ce modèle comporte cinq groupes de facteurs d'influence déjà identifiés dans la partie précédente. Le schéma suivant précise ce modèle.

*Schéma 1* : Le modèle général guidant le choix du style de décision des managers :



Ce modèle suggère que, dans un contexte socioculturel nouveau, les particularités culturelles des acteurs locaux dans l'organisation (les collègues, subordonnés locaux) et les conditions socioéconomiques du pays d'implantation, doivent être prises en compte dans le choix du style de décision parmi de nombreuses variables en considération.

En tenant compte de cette suggestion, ainsi que des caractéristiques des styles de décision cités dans la partie précédente, nous pouvons maintenant proposer quelques exemples d'application de ce modèle.

Du point de vue de la participation à la décision, si les acteurs locaux manifestent un grand besoin de participation à la décision, le style autocratique (caractérisé par l'absence de la participation) ne devrait pas être considéré car ce choix peut réduire le consensus collectif et la motivation de travail des subordonnés, au moins sur ce plan. Les autres formes de participation (pseudo-participatif, consultatif, participatif) sont sans doute plus adéquates dans cette situation. Dans les organisations où il existe un fort respect et une grande confiance des subordonnés envers leur supérieur, la présence ou l'absence de la participation à la décision pourrait ne pas exercer un impact significatif à la motivation des membres de l'organisation, mais la capacité entrepreneuriale, le sens de responsabilité, et la volonté du managers à répondre aux intérêts (matériels et non matériels) des membres liés à la décision doivent être considérés. Dans un contexte tel que celui vietnamien, selon Venard (2002 [43]), « Une caractéristique des relations de travail dans les entreprises vietnamiennes semble être modelée à l'image des relations familiales. 63% des répondants considèrent qu'un bon responsable de service est comme un « père » pour ses employés...L'influence du chef de service déborde largement du cadre du travail. 68% des employés trouvent normal que leur chef de service s'occupe de leur vie personnelle : santé, problème financier, mariage etc.... Le supérieur hiérarchique donne au subordonné « protection considérable » et le subordonné renvoie en échange à son supérieur « respect et obéissance » pour 70% des répondants »(p. 101-102), la participation à la décision semble ne pas manifester tous ses avantages à cause de l'obéissance forte entre les subordonnés exprimés à leur supérieur (probablement via la soumission ou la conformité forte à l'avis du supérieur).

Pour les styles définis en fonction de la capacité d'adaptation à l'environnement d'affaires, le style lié à une forte capacité d'adaptation à l'environnement constitue certes un bon choix, car il est évident que les caractéristiques de l'environnement impliquent avec force la réussite des activités d'affaires.

L'attention portée aux valeurs humaines ou aux aspects techniques/efficaces de choses concernées à la décision peut également être choisie en fonction de la culture des acteurs locaux. Dans les cultures où les valeurs humaines et l'interaction/relation entre les êtres humains sont privilégiées (dans les cultures dites collectivistes par exemple), l'absence de l'orientation aux valeurs humaines dans la prise de décision pourrait limiter l'efficacité des décisions données. Au contraire, dans les cultures où les intérêts personnels règnent, les styles permettant de maximiser l'attente matérielle des individus pourraient être plus adaptés.

Enfin, en ce qui concerne le style de traitement d'informations (utilisation des données officielles et quantitatives versus celle des données non officielles et qualitatives), les particularités du contexte social peuvent conditionner le choix des managers. A titre d'exemple, le fait que les managers asiatiques font appel souvent à des données subjectives et non officielles pourrait provenir, et même être une des causes, de l'indisponibilité des sources d'information concernées à la décision, ou/et d'une faible exactitude de ces informations. La préférence à des sources d'information publiées et officielles et l'exigence à des données objectives des managers occidentaux seraient difficilement satisfaites dans ce contexte. Une solution peut être envisagée, pour les

managers de ce style, dans ce cas consistant à l'effort de collecter eux-mêmes les données du marché pour guider leur décision, mais cette stratégie implique souvent un coût important. L'adoption des styles de décision reposant sur l'observation, sur l'expérience personnelle, et sur les données subjectives au lieu de l'utilisation excessive des données objectives, pourrait être un bon choix pour les managers étrangers.

A souligner, malgré tout, que ces exemples ont été proposés dans une vision « simplifiée » des décisions. L'adoption d'un style de décision doit, selon ce modèle, tenir compte de l'ensemble des facteurs mentionnés, non pas uniquement des éléments discutés dans ces exemples.

### *Conclusions.*

Cet article permet, en premier temps, d'explorer les styles de décision les plus discutés dans la littérature à propos de la prise de décision des managers. Il propose, en second temps, un modèle général, en partant des facteurs d'influence sur le choix du style de décision, notamment de ceux liés aux aspects socioculturels et économiques de l'environnement et des acteurs locaux, guidant les managers dans leur choix d'un (ou des) style(s) de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Selon ce modèle, les managers doivent tenir compte des particularités du contexte socioculturel dans lequel ils sont situés avant de choisir le(s) style(s) à adopter. Quelques exemples ont été discutés visant à justifier ce modèle proposé sur cet angle.

Les études futures, par l'étude de cas portant sur les entreprises implantées dans un nouvel environnement socioculturel par exemple, sont souhaitées afin d'apporter plus de preuves pour valider ce modèle.

De plus, comme nous avons précisé, le manque des études approfondies dont l'objectif porte spécifiquement sur le choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau empêche le développement d'un modèle plus précis et détaillé d'adaptation du style de décision. Suite à l'objectif de cet article, le choix du style de décision à adopter dans un contexte socioculturel nouveau, nous trouvons qu'il est intéressant, mais aussi nécessaire, d'effectuer d'autres recherches portant sur l'impact du style de décision des entreprises et organisations locales sur le choix du style de décision des managers étrangers. En effet, aucune étude n'a été enregistrée à propos de la présence (l'existence ou non) et du mécanisme (comment ?) des influences des partenaires locaux sur l'adoption des styles de décision des managers étrangers. Les résultats provenant de ces études futures peuvent apporter des résultats intéressants au développement d'un modèle plus détaillé d'adoption du style de décision des managers étrangers dans un nouvel environnement.

### *Bibliographie :*

- [1] **Adler** N.J. (1991), *International dimensions of organizational behavior*, 2nd ed., PWS-Kent Publishing Co., CA.
- [2] **Ali** A. J. (1989), Decision styles and work satisfaction of Arab executives: a cross-national study, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19 No. 2, pp. 22-37

- [3] **Ali A. J.** (1989b), A comparative study of managerial beliefs about work in the Arab states, in B. Prasad (ed.), *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, p. 151-169
- [4] **Ali A. J.** (1993), Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives, *International Studies of Management et Organization*, 23(3), p. 53-73.
- [5] **Ali, A. J., Taqi, A. A., et Krishnan, K.** (1997). Individualism, Collectivism, and Decision Styles of Managers in Kuwait. *The Journal of Social Psychology*, 137: 629-637
- [6] **Bettman J.R., Johnson E.J. et Payne J.W.** (1991), *Consumer decision making*, in T. S. Roberston et H. H. Kassarian (Eds.), *Handbook of Consumer Behavior*, (p. 50-84).
- [7] **Blake, R. R., et Mouton, J. S.** (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- [8] **Blyton P.** (1984), Some old and new problems in employee participation in decision making, *International Social Science Journal*, 37(2), p. 217-231
- [9] **Bond M., Leung K., et Wan K.** (1982) How does cultural collectivism operate ?, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(2), p. 186-201.
- [10] **Bourantas D. et Parakadis V.** (1997), *International Studies of Management et Organisation*, Vol. 26, N° 3, p. 13-32.
- [11] **Casimir C.** (2001), Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, Issue 3, p. 245-278.
- [12] **Connor P. E. et Becker B. W.** (2003), Personal value systems and decision-making styles of public managers, *Public Personnel Management*, 32(1), p. 155-180.
- [13] **Deborah R. J. et Siew M. L.** (1985) Systematic and heuristic approach to consumer choice: A contingent processing framework, in *Historical Perspective in Consumer Research: National and International Perspectives*, *Advances in Consumer Research*, p. 244-250.
- [14] **Dess G. C., Lumpkin G. T. et Covin J. G.** (1997), Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18(9), P. 677-695.
- [15] **Driver, M. J., Brousseau, K. R., et Hunsaker, P.** (1993) *The dynamic decision maker*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [16] **Flowers V., Hughes C., Myers M. et Myers S.** (1975) *Managerial values for working on AMA survey report*, AMACOM, New York, NY.
- [17] **Gordon J.R.** (1996) *Organizational behavior: A diagnostic approach*, 5th ed., Prentice-Hall, N.J.
- [18] **Haire M., Ghiselli M.M., et Porter L.W.** (1966) *Managerial thinking : An international study*. New York, John Wiley.
- [19] **Haley G. T.** (1997), A strategic perspective on overseas Chinese network's decision-making, *Management Decision*, 35(8), p. 587-594.
- [20] **Haley G. T. et Tan C-T.** (1996) The black hole of South-East Asia: Strategic decision making in an informational void, *Management Decision*, Vol. 34 Issue 9, p. 37-49
- [21] **Haley, G. T. et Tan C-T.** (1999) East vs. West: Strategic marketing management meets the Asian networks. *Journal of Business et Industrial Marketing*, Vol. 14 Issue 2, p. 91-102.
- [22] **Hofstede G.** (1980), Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad?, *Organization Dynamics*, 8, p. 42-63
- [23] **Hui C.** (1988) Measurement of individualism-collectivism, *Journal of Research on Personality*, 22, p. 17-36.
- [24] **Janis I. L. et Mann L.** (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- [25] **Joffre S. et Wiktor A.** (2001), The influence of task complexity on consumer choice: A latent class model of decision strategy switching, *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, Iss. , p. 135.
- [26] **Jung, C. G.** (1923), *Psychological types*. New York: Harcourt, Brace
- [27] **Jung, C. G.** (1970), *Collected works: six psychological types*, (W. McGuire, Ed.), Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- [28] **Kaur R.** (1993) Managerial styles in the public sector, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 28, n° 4, p. 363-368.
- [29] **Lee G. Y.** (1996), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial management style, *Chiao Ta Management Review*, 16(2), p. 161-191.
- [30] **Likert R.** (1967) *The human organization*, New York: McGraw-Hill.
- [31] **McGregor D.** (1960), *The human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY
- [32] **Nutt P. C.** (1990), Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles, *Journal of Management Studies*, 27(2), p. 173-194
- [33] **Nutt P. C.** (1993), Flexible decision styles and the choices of top executives, *Journal of Management Studies*, 30(5), p. 695-721.
- [34] **Park C. W. et Lessig W. V.** (1981) Familiarity and Its Impact on Consumer Decision Biases and Heuristics, *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, Iss. 2, p. 223-231.
- [35] **Park D.** (1996), Gender role, decision style and leadership style, *Women in management Review*, 11(8), p. 13-17.

- [36] **Purcell J.** (1987), Mapping management styles in employee relations, *Journal of Management Studies*, 24(5), p. 533-548.
- [37] **Ramprasad A.** et **Mittrof I. I.** (1984), On formulating strategic problems, *Academy of Management Review*, 9(4), p. 597-605.
- [38] **Rowe, A.J.** et **Boulgarides, J.D.** (1992), *Managerial decision making*. Sydney: Macmillan Publishing Company
- [39] **Ryan M.** (1999), The role of social process in participative decision making in an international context, *Participation et Empowerment: An International Journal*, 7(2), p. 33-42.
- [40] **Scott S. G.** et **Bruce R. A.** (1995), Decision-making styles: the development and assessment of a new measure, *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), p. 818-831.
- [41] **Taggart W.** et **Robey D.** (1981), Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management, *Academy of Management Review*, 6(2), p. 187-195.
- [42] **Tayeb M.** (1988), *Organizations and National Culture*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [43] **Venard B.** (2002) « Du management à la vietnamienne », *Humanisme et Entreprise*, France, n° 251, p. 97-105.
- [44] **Vroom V.** et **Yetton P.** (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- [45] **Wayne F.C.** (1974), Functional specialization, culture, and preference for participative management. *Personnel Psychology*, p. 593-603.
- [46] **Whyte I.** (1988), Factors influencing the choice of leadership styles, *Banking World*, 6(8), p. 57-58.
- [47] **Williams G. A.** et **Miller R. B.** (2002), Change the way you persuade, *Harvard Business Review*, (Mai), p. 65-73.
- [48] **Wu W-Y.** (1994), Relationships between corporate culture and management styles for Chinese, American, and Japanese firms in Taiwan, *Journal of National Cheng Kung University*, Vol. 29, p. 63-90
- [49] **Wu, W-Y., Chiang C-Y., et Jiang J-S.** (2002), Interrelation between TMT management styles and organisational innovation, *Industrial Management et Data Systems*, 102(3), p. 171-183.
- [50] **Yousef D.A.** (1998), Predictors of decision making styles in a non-western country, *Leadership et Organization Development Journal*, 19(7), p. 366-373
- [51] **Yukl G.** (1981), *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [52] **Yukl G.** (1994) *Leadership in Organization*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.