

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

THE PERCEPTION OF DECISION MAKING AMONG ALGERIAN MANAGERS IN MULTINATIONAL SUBSIDIARIES

Malika BOUDJEMA*

EHEC Alger, Laboratoire PERMANAN (Algérie)

Email : mboudjemaam@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 13/06/2021	<i>Date d'acceptation :</i> 13/12/ 2021	<i>Date de Publication:</i> 31/12/2022
--	--	---

Abstract: The issue of managerial decision making is not supposed to be resolved despite the multitudes of research studies on the subject of Decision. Understanding the decision-making styles of Algerian senior managers in different organizational contexts is the subject of this article. The study is based on the qualitative and comparative analysis of two cases of senior managers working in multinational companies. The study reveals the preponderance of contextual factors over individual factors in decision-making. It highlights the factors, dimensions and styles of decision making based on organizational characteristics. The confirmation of these findings through large-scale surveys of large representative samples will have major managerial implications.

Keywords : decision making, individual factors of decision making, contextual factors of decision making, Algerian managers, multinational subsidiaries.

JEL Classification Codes: L20, D91.

* Auteur Correspondant

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

Résumé : La question de la prise de décision managériale n'est pas supposée être résolue en dépit des multitudes des recherches ayant pour objet la Décision. Comprendre les styles de prise de décision de hauts managers algériens dans des contextes organisationnels différents est l'objet de cet article. L'étude s'appuie sur l'analyse qualitative et comparative de deux cas de hauts managers exerçant dans des multinationales. L'étude révèle la prépondérance des facteurs d'ordre contextuels par rapport aux facteurs d'ordre individuel dans la prise de décision. Elle met en lumière les facteurs, les dimensions et les styles de décision en fonction des caractéristiques organisationnelles. La confirmation de ces résultats par des enquêtes à grande échelle auprès de large échantillons représentatifs aura des implications managériales majeures.

Mots clés : prise de décision, facteurs de décision individuels, facteurs de décision contextuels, managers algériens, filiales des multinationales.

Code de classification Jel : L20, D91.

1- Introduction

Il est fréquent d'observer des managers prenant des décisions radicalement différentes dans des conditions presque identiques. Cela s'explique par leurs styles de décision différents (Nutt, 1986). Des styles de décision différents, c'est-à-dire la manière, avec laquelle ils procèdent lorsqu'ils prennent des décisions, est différente. Cette manière de procéder pour décider est influencée par plusieurs facteurs. Etudier les comportements, les pratiques, les opinions et les perceptions des décideurs dans des contextes organisationnels différents permet d'expliquer cet état de fait ainsi que les facteurs d'influence.

Il ressort de la revue de la littérature la prévalence des recherches portant sur l'impact des facteurs d'ordre individuel ou personnel, en l'occurrence le style cognitif, dans la formation du style de décision (Anderson, 2000). Une diversité d'instruments d'évaluation du style cognitif est alors offerte. Le plus célèbre est le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) (Myers, 1963) dont la validité a été démontrée (Tzeng, Outcalt, Boyer, Ware, & Landis, 1984). D'autres facteurs ont été révélés par les recherches empiriques relatifs au contexte de décision, tels que l'environnement socioculturel, entre autres.

Toutefois, peu de recherches existent sur la prise de décision managériale dans le contexte algérien qui est aujourd'hui marqué par la présence des filiales multinationales dans divers secteurs d'activités. Les managers algériens sont donc appelés à exercer et à prendre des décisions dans des contextes organisationnels différents caractérisés par la diversité. Par conséquent, comment procèdent-ils ? Quels sont les facteurs qui influencent leurs décisions ? Quels en sont les facteurs prépondérants ? sont-ils Individuels ou contextuels ? Nous pensons que les styles de décision des managers algériens à l'instar des managers à l'échelle du globe sont influencés à la fois par des facteurs individuels et contextuels.

Pour vérifier cette hypothèse et découvrir de quels facteurs s'agit-il, nous avons eu recours à une approche empirique et exploratoire qui est l'étude de cas multiple. Cette stratégie de recherche est basée sur l'exploration et la comparaison de deux cas d'étude. Il s'agit de cas de hauts managers algériens dans deux multinationales différentes et dans deux pays différents : l'Algérie et le Qatar. Le premier cas est un haut manager algérien expatrié travaillant dans une multinationale dans le secteur pétrolier basée au Qatar bénéficiant d'une expérience diverse et internationale. Le deuxième cas est un haut manager algérien travaillant dans la filiale d'une multinationale dans le secteur des télécommunications basée en Algérie et ayant également une expérience dans diverses compagnies étrangères. L'analyse des résultats est qualitative et appuyée par des extraits des entretiens réalisés.

L'objectif de cet article est de contribuer à la réflexion autour de la compréhension des styles de décision de hauts managers algériens dans des contextes organisationnels différents en mettant en lumière :

- les facteurs d'ordre individuel et contextuels qui influencent la prise de décision des managers algériens ;
- les spécificités des styles de décision des managers algériens exerçant dans les filiales multinationales.

2- Cadre théorique

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

La prise de décision en tant qu'objet d'étude se trouve au carrefour de plusieurs disciplines : la sociologie, la philosophie, la psychologie, la politique et l'économie. Les études ont porté sur plusieurs aspects relatifs à la prise de décision, entre autres : la définition de la décision, le problème de décision, la situation de décision, le processus de décision, les difficultés de la décision, l'aide à la décision, le système de décision. De plus, la prise de décision revêt un caractère individuel et collectif, influencée par des facteurs psychologiques, socioculturels, économiques, techniques et autres. L'étude de l'articulation de l'ensemble de ces facteurs et leur degré d'influence sur la prise de décision a donné la distinction de plusieurs profils de décideurs ou de styles de décision.

Le style de décision désigne, en général, le comportement du manager au moment de sa prise de décision ; c'est-à-dire, sa façon de manipuler tous les paramètres existant dans un contexte donné et qui le pousse à opter pour une décision particulière : *« tout décideur fait intervenir un ensemble de caractéristiques personnelles dans sa résolution d'un problème. Si la personne est de nature créative et gère sans souci l'incertitude, elle cherchera et évaluera certainement des options différentes de celles retenues par une autre personne, qui présenterait par exemple un esprit plus conservateur et frileux en matière de prise de risque »* (Robbins & DeCenzo, 2004, p. 141). Le décideur est donc influencé, à la fois, par des aspects psychologiques (caractéristiques personnelles) et des aspects contextuels (l'incertitude).

Parmi les facteurs d'ordre individuels qui ont retenu l'intention des chercheurs sont la personnalité du décideur et son style cognitif. Bien qu'elle soit ancienne, la théorie des types psychologiques de Carl Jung (Jung, 1923) sert toujours d'ancrage théorique à plusieurs travaux de recherche sur les styles de décision. Elle est basée principalement sur deux dimensions caractérisant l'activité de l'esprit humain. La première dimension est 'La perception'. C'est l'activité par laquelle l'être humain perçoit le monde c'est-à-dire avec laquelle il peut recueillir l'information. La deuxième dimension est 'Le jugement'. C'est

l'activité permettant à l'être humain d'évaluer et de traiter l'information recueillie. Quatre fonctions psychologiques sont définies: les deux fonctions de Perception qui sont : la Sensation et l'Intuition ; et les deux fonctions de Jugement qui sont : la Pensée et le Sentiment. La Sensation est un mode de collecte de l'information basé sur les sens, sur les détails et sur les faits concrets contrairement à l'intuition qu'est un mode de collecte de l'information basé sur l'imagination et de la signification globale de la situation. Selon la théorie jungienne, les individus possèdent les deux modes de perception mais ils ne les utilisent pas simultanément. Ils ont tendance à avoir un mode plus développé qu'un autre. Par ailleurs, la Pensée est un mode de jugement basé sur un raisonnement impersonnel et analytique tandis que le Sentiment est basé sur une évaluation personnelle et subjective. La combinaison des modes de perception et de jugement offre une typologie de quatre styles de personnalité : 1) Sensation – Thinking (ST), 2) Sensation – Feeling (SF), 3) Intuition – Thinking (NT), Intuition – Feeling (NF).

Nutt, (1986) en se basant sur les concepts issus de l'approche jungienne, et sur la base du style cognitif du décideur (02 dimensions : modes de collecte des données (sensation/intuition) et modes de traitement de l'information (pensée/sentiment), il définit 4 styles de choix : systématique, spéculatif, impartial et heuristique. A cela, il ajoute le style d'action ou d'implantation de la décision en fonction de 02 dimensions : le types d'action préférée (perception/jugement), et, intérêt dominant (interne-externe), pour définir 04 styles d'action : influenceurs /tunners/persuaders/brokers. Ce faisant, il aboutit à une typologie de 16 styles de décision par la combinaison des styles de choix et des styles d'action. (Nutt, 1986)

Par ailleurs, Scott et Bruce (1995), à partir d'une revue de la littérature sur les styles de décision, ont tenté de donner une définition plus précise et une typologie des styles de décision en intégrant les travaux précédents. Ils définissent le concept de style de décision comme le « *pattern habituel de réponse apprise que l'individu montre devant une situation décisionnelle. Ce n'est pas un trait de personnalité mais une tendance basée sur l'habitude de réagir d'une certaine manière dans un contexte décisionnel spécifique* ». (Scott & Bruce, 1995, p. 820). Ici, les auteurs affirment que le style de décision est une

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

question d'habitudes, une façon de faire acquise avec l'exercice et non pas un trait de personnalité. Sur cette base, ils définissent une typologie de 05 styles : rationnel, intuitif, dépendant, évitant, et, spontané. Le style rationnel est caractérisé par une recherche exhaustive de l'information, un inventaire des alternatives et une évaluation logique des alternatives. Le style intuitif est caractérisé par une recherche d'information basée sur les détails et non pas systématique et le traitement est basé beaucoup plus sur l'intuition et les sentiments. Le style dépendant est caractérisé par la recherche de conseil et orientation de la part des autres avant de prendre la décision. Le style évitant est caractérisé par une tendance à éviter la prise de décision tant que c'est possible. Le style spontané est caractérisé par la prise de décision immédiate et rapide. Les auteurs ont développé The General Decision Making Style (GDMS) un instrument de mesure qui permet d'évaluer le style de décision (Scott & Bruce, 1995).

Pour Thunholm (2004), ces définitions sont limitées : le style de décision n'est pas seulement une question d'habitudes et/ou des aptitudes cognitives. Il affirme que le style de décision est « *un pattern de réponses montré par un individu dans une situation décisionnelle. Ce pattern de réponses est déterminé par la situation décisionnelle, par la tâche décisionnelle et par le décideur lui-même. Les différences individuelles entre les décideurs comprennent des diversités, aussi bien dans les habitudes que dans les habilités cognitives de base (comme l'élaboration des informations, l'auto-évaluation et l'auto-régulation), qui ont une influence considérable sur les pattern de réponses dans les différentes tâches et situations* » (Thunholm P. , 2004, p. 941). Cela signifie que le style de décision est déterminé par la situation de décision, de la tâche de décision et du décideur et ; serait la réponse issue de l'interaction entre ces trois entités. L'auteur affirme que les différences individuelles entre les décideurs impliquent des différences d'habitudes et également des différences d'habilités cognitives telles que le traitement d'information, l'auto-évaluation, l'autocontrôle ce qui a un impact considérable sur la prise de décision à travers des situations et des tâches de décision différentes.

En somme, nous pensons que les facteurs relatifs au « décideur » ont largement été examinés par les chercheurs contrairement à ceux relatifs au contexte de décision. Nous considérons que la tâche de décision et la situation de décision font parties du contexte de décision. En ce sens, nous souhaitons contribuer à la compréhension de la prise de décision vu de cet angle (contextuel) en l'occurrence la compréhension des styles de décision des managers algériens dans des contextes organisationnels différents à travers une investigation qualitative à visée comparative.

3- Méthodologie

Notre recherche vise à comprendre les réalités de la prise de décision managériale dans deux contextes organisationnels différents. L'approche qualitative basée sur l'étude de cas comparative a été adoptée. L'étude de cas est « *une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. Le cas étudié est donc bien délimité, mais forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large.* » (Roy, 2009, p. 166). Nous avons sélectionnés deux cas d'études : hauts managers algériens dans des filiales multinationales. Le choix des cas doit être basé sur la représentativité théorique et non pas la représentativité statistique (Roy, 2009). Notre sélection est basée sur les critères suivants : la position hiérarchique du manager qui lui confère un pouvoir de décision et l'expérience du manager. L'approche comparative permet de saisir les similitudes et les particularités des cas étudiés (Roy, 2009). Les deux cas de notre étude concernent de hauts managers exerçant dans des filiales des multinationales. Le profil du premier cas : il s'agit d'un haut manager expatrié au Qatar dans le secteur pétrolier, âgé de 47 ans, responsable de la maintenance des plateformes pétrolières. Le profil du deuxième cas : il s'agit d'un haut manager en Algérie dans le secteur des télécommunications, âgé de 45 ans, responsable de la qualité et de la gestion des risques. Les deux décideurs sont algériens et dirigent des équipes allant de 8 à 12 personnes. Le recueil des données s'est réalisé par le biais d'entretiens semi-dirigés. Les entretiens se sont déroulées en face-à-face et, ont été

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

enregistrés après consentement des interviewés et retranscrits intégralement. L'analyse des données recueillies est basée sur la méthode d'analyse de contenu thématique.

4- Analyse et discussion des résultats

Les résultats sont présentés et analysés dans une première étape par cas puis dans une seconde étape par comparaison des deux cas.

4-1. Analyse intra-cas

L'analyse thématique du contenu du discours du décideur-cas 1 et du décideur- cas 2 fait ressortir les thèmes, illustrés par les verbatim, représentés respectivement dans le tableau n°1 et le tableau n°2.

Tableau N°1 : Grille d'analyse du premier cas

Thèmes	Verbatim
L'expérience professionnelle et non pas le feeling (pressentiment) permet de faire face aux évolutions de la situation de décision	« L'intuition ce n'est pas le feeling, pour moi l'intuition c'est l'expérience personnelle. Des fois, on a fait des projets similaires, j'ai fait des projets similaires, on a rencontré des problèmes donc on essaye d'anticiper les problèmes... ce n'est pas du copier coller, ce n'est pas toujours pareil. En plus, les choses évoluent. C'est pas, par exemple, on a le même problème il y a 2ans ou 3 ans c'est qu'on aura le même problème, même si c'est les mêmes paramètres. Les choses évoluent... Mais en général, quand on prend comme ça des décisions par intuition c'est que, on sait bien. C'est que on a rencontré le sujet, on sait ce qui s'est passé. Donc pour minimiser le risque on essaye de l'éviter. Donc, pour moi, l'intuition c'est l'expérience personnelle. Parce que le feeling, (je l'ai senti) ça n'existe pas. Ce n'est pas professionnel, pour moi ce n'est pas professionnel. »
La diversité culturelle et le système d'information	« En général, dans une multinationale, c'est des gens mobiles, c'est des gens qui ont fait plusieurs pays donc ils ont une certaine expérience et une certaine ouverture d'esprit. C'est que la décision est facile à prendre : il y a des paramètres

facilitent la prise de décision	<i>sur place, il y a une communication, il y a des systèmes, il y a des gens sur place, dans c'est très facile à prendre une décision.</i>
Le but est la maximisation de la collecte d'informations	<i>« Moi mon but c'est de récolter le maximum d'informations, après je sais comment trier, réorganiser ça, préparer un planning. À partir de ce planning, on peut prendre des décisions : les ressources, les budgets, ... »</i>
Connaitre tous notamment la stratégie	<i>« Pour prendre des décisions, il faut récolter le maximum d'information, tous les paramètres. Il faut connaître la stratégie...oui la stratégie. »</i>
Comprendre la tâche de décision et connaître toutes les contraintes relatives à travers la maximisation de la collecte d'information	<i>« Pour moi, pour prendre une décision il faut d'abord comprendre le sujet. Il faut essayer de récolter le maximum d'informations, le maximum de paramètres donc sur ce qu'on appelle le scope of work_en anglais ou les activités à faire ou les tasks. Après, il faut connaître toutes les contraintes liées au sujet,... »</i>
Communication et partage de l'information et des contraintes à travers la discussion avec les collaborateurs et lors des réunions de décision	<i>« Le plus important pour moi, c'est favoriser la communication. Comment favoriser la communication ? C'est de : revoir le sujet avec tout le monde, avec tout les intervenants, analyser les choses et après il y a ce qu'on appelle les « steering committee » c'est des comités de décisions. Avec les comités de décision, on fait une présentation du maximum d'information, on va préparer une présentation, la présentation c'est juste pour que ça facilite, on énumère tout : le sujet, ce qu'il y a lieu de faire, les contraintes et où on a besoin de prendre une décision... voilà, quand il y a une contrainte à côté il faut prendre une décision, s'il y a un problème ou un truc qui bloque, il faut une décision. »</i>
Avoir un feedback grâce à la communication permet d'améliorer la décision	<i>« Il faut communiquer avec tous les intervenants : les gens qui sont sur site, les gens d'engineering, les gens de la construction, pour avoir leur feedback ; parce que chacun il va essayer d'intervenir, il va essayer en quelque sorte d'ajouter un truc ou enlever un truc,... »</i>
Il faut analyser le risque et le minimiser car il est inhérent dans la prise de décision	<i>« Il n'y a pas une prise de décision sans risque, après il y a des probabilités, il y a un risque mineur, un risque majeur. Avant chaque projet, on fait une analyse des risques : comment on fait ? D'abord, on détermine le registre des risques.</i>

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES
MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

	<i>Après la décision. Quel est le risque ? quels sont les paramètres qui peuvent retarder le projet ? quels sont les paramètres qui peuvent influencer sur le projet ?</i>
La prise de décision est en fonction du temps disponible	<i>« Après pour la durée de la décision, la durée ... tout dépend de ...si c'est urgent par exemple en 2-3 jours il faut décider, si ce n'est pas urgent on laisse le temps, la semaine prochaine ou dans 2 semaines si ce n'est pas urgent. Des fois, ça nous est arrivé, le matin il y a eu une réunion, le soir il faut prendre une décision. On termine la réunion, on commence à préparer, on vérifie, on essaye d'avoir le complément d'information dans l'après-midi. »</i>
La décision prise est exécutée sans aucune contrainte	<i>« Jamais, jamais. C'est impossible. C'est le mot, c'est impossible. Décision prise, sans commentaire, sans blocage, sans rien du tout. C'est bon ! On a un truc officiel. On ne perd pas de temps. »</i>
Les réunions assurent la validation des décisions prises et/ou à prendre	<i>« Ce qui est bien, c'est qu'il y a toujours en place des processus d'avancement de projets, de partage. Chaque semaine, on a une réunion d'avancement : on présente ce qui a été fait, on projette sur ce qu'il y a à faire dans les semaines à venir, quels sont, ce qu'on appelle en anglais « area of concerns » : là où ça bloque ; et quels sont les solutions à prendre, quelles sont les décisions qui ont été prises par nous : on les présente ! et ça donne une certaine cohérence, une certaine, genre ils valident ce qu'on a pris comme décision, ils vont dire : c'est bon, allez-y, go ahead... voilà ! »</i>

Source : résultats de l'étude

L'analyse des verbatim du premier cas fait émerger les résultats suivants :

Le premier résultat est relatif aux facteurs d'ordre individuel. Le décideur interviewé n'évoque pas les traits de personnalité ou les qualités personnelles comme facteurs de prise de décision. Il cite seulement l'expérience professionnelle comme étant un facteur important dans la prise de décision.

Le deuxième résultat est relatif au contexte interne de l'organisation. Le décideur interviewé évoque plusieurs facteurs contextuels importants qui facilitent la prise de décision, en l'occurrence : le système d'information doté d'outils d'aide à la décision permettant à chacun d'accéder à l'information instantanément ; l'organisation flexible basée sur le travail d'équipes afin de favoriser la communication et le partage de l'information ; les procédures de suivi et de contrôle pour vérifier l'avancement et l'évolution basé sur les réunions périodiques ; la culture organisationnelle caractérisée par la diversité multiculturelle basée sur la discussion et l'engagement.

Le troisième résultat concerne les liens entre les deux catégories de facteurs révélés par l'analyse. Il en ressort que le contexte encadre la prise de décision individuelle. Les caractéristiques organisationnelles : la taille, les activités, la culture organisationnelle dictent la manière de prise de décision. Elles permettent d'aider et de faciliter la prise de décision. Les styles de décision sont fortement dépendant des conditions organisationnelles.

Tableau N°2 : Grille d'analyse du deuxième cas

Thème	Verbatim
La variété des approches d'évaluation des risques peut causer des désaccords	<i>« Parfois les level C ne sont pas d'accord avec moi mais les choses sont ce qu'elles sont. Si on discute et qu'on arrive à discuter une méthodologie, à mettre en cause une méthodologie de calcul ou une approche, parce que le risque, vous savez, c'est toujours des approches, vous n'avez jamais la réalité... Là par exemple, un risque qui était mis à jour après de longues discussions ça a pris 9 mois pour être mis à jour où on met à jour les pertes subis à cause des variations du taux de change... »</i>
La difficulté de l'interprétation correcte des textes juridiques influe sur la qualité des décisions prises	<i>« Il y a d'autres petits soucis, les taxes par exemple. Le seul problème qu'on a, je pense, En Algérie, grosso au modo, c'est que les lois ne sont pas claires même s'il y a des lois, tout ce qui est décrets exécutifs tardent à venir et assez souvent quand il y a des décrets qui sortent même les gens responsables concernés n'arrivent pas à donner une interprétation correcte du texte de loi donc le texte de loi reste</i>

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES
MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

	<i>complètement flou et chaque entreprise l'interprète à sa façon , le jour où l'Etat se décide de trancher vers une décision, il tranche mais c'est trop tard. Les gens ont déjà appliqué, donc c'est comme ça que vous vous retrouvez avec des redressements. »</i>
L'absence de la culture-Risque rend la prise de décision complexe	<i>« ... parce que c'est une culture, une culture à avoir, c-à-d les gens doivent être entre parenthèse éduqués à réfléchir Risque et ça ils ne le font pas assez on est souvent dans réactifs au lieu d'être proactifs. ... un risque ça peut retourner en opportunité et on pousse, petit à petit les gens à réfléchir opportunité c.-à-d. tout risque pris à temps, au bon moment peut devenir une opportunité, au lieu de perdre de l'argent, vous pouvez en gagner... Au niveau manager aujourd'hui, bien que certains managers aient cet état d'esprit risque, beaucoup d'autres ne l'ont pas. Ils sont plutôt orientés Objectifs »</i>
La prise de décision est fonction de la tâche de décision	<i>« les plans de mitigations, leur but, c'est éliminer le risque, l'atténuer ou le transférer à quelqu'un d'autre mais l'éliminer complètement et aller à zéro c'est pas aussi évident que ça donc ce qui va rester de ce risque là, ce qui est probable de perdre c'est là-dans qu'on va aller chercher qu'est ce qu'on fait »</i>
La prise de décision implique d'assumer des responsabilités	<i>« La responsabilité, c'est en fait, un mérite, c'est ce que les gens n'arrivent pas à comprendre, beaucoup de gens pensent qu'avec le temps, avec l'expérience ect, pensent que les postes de responsabilité c'est un du. En fait, c'est pas un du, c'est un mérite. Et pour le mériter, il faut montrer certaines aptitudes. .. les gens veulent avoir le salaire d'un responsable, mais en aucun être responsable ou être tenu responsable d'une décision, et si vous ne voulez pas être responsable d'une décision, vous ne devez prendre aucune décision donc vous ne pourrez pas être un responsable. »</i>
La confusion des responsabilités retarde la prise de décision	<i>« Aujourd'hui, en entreprise le mailing fait perdre énormément du temps aux gens, dilue l'information et dilue la responsabilité de prise de décision où une personne qui a une décision</i>

	à prendre met 80 personnes en copie, et quand ça se passe mal : ah oui , mais il était en copie. Ça veut dire qu'on prend plus la peine de prendre le téléphone pour lui dire ce qu'il a à faire, , quand il a à faire, la personne préfère une dilution de mail en se disant : ok si je commet une erreur, ce n'est pas grave tout le monde était en copie et on prend jamais nos responsabilités , ça ne fait pas avancer les choses voila. Pour avancer, c'est prendre des responsabilités, prendre des responsabilités c'est prendre des décisions. »
La discussion et la consultation permet de comprendre la vision des autres	« Ça dépend des décisions. Généralement je vois avec mon équipe ce que chacun à dire, ils sont des spécialistes : chefs de services, chacun a son avis sur une situation. Parfois, j'ai besoin de l'avis d'autres personnes de ma propre équipe. Vous savez quand on discute avec les gens on regarde les choses autrement. En fait on essaye de comprendre ce que la personne dit, quelle est sa position au sein de l'entreprise et pourquoi elle voit la situation de cet angle là. Moi j'ai une vision de certain angle et j'ai besoin d'une autre vision qui me permettrait de vraiment de regarder à 360°. »
L'intuition est relative est possible : elle doit être basée sur des faits et des chiffres	« L'intuition est relative, c'est une intuition qui vient suite à la lecture de certains rapports ou une certaine tendance, lorsque vous avez une tendance. A partir de là, vous pouvez dire attention je risque de tomber dans ce truc-là donc il faut prendre cette décision. L'intuition fait partie du travail. Simplement, encore une fois il ne faut pas se prendre pour superman et toute décision doit se prendre sur, sur quelque chose de factuel. Il vous faut une analyse, il vous faut des données pour éventuellement prendre des décisions. Je suis contre des décisions non argumentées, ou vous avez un manque d'analyse parce que là c'est vraiment votre décision est arbitraire. »
La prise de décision dépend des caractéristiques de la situation	« Voilà comment se prennent les décisions, vous mesurer ce que vous pouvez perdre, vous mesurer ce qu'il faut faire pour éviter de mesurer cette perte là. Tout dépend du contexte, du montant, de la probabilité que ça arrive donc voilà oui il y a quelque part de l'intuition la dedans mais il y a des chiffres derrière qui

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

	<i>essaient de vous orienter vers ce qu'il faut faire. Je vous dis, la prise de décision à ce niveau là se fait selon ce qu'on l'on rencontre, ce qu'on peut gagner, ce qu'on ne peut pas. »</i>
Blocage de la décision par incompétence	<i>« Parfois vous prenez certaine décision où un ensemble de personnes vont interagir pour faire le travail. Certaines personnes vont bloquer, vont trouver des problèmes que personne ne voyait. A mon sens c'est de l'incompétence, c'est que la personne ne sait pas faire ou a peur des répercutions, quand on lui dit tu n'as pas su faire.»</i>

Source : résultats de l'étude

L'analyse des verbatim du second cas fait émerger les résultats suivants :

Les facteurs d'ordre individuel cité par le décideur sont incarnés dans le concept de la responsabilité de la décision. Le décideur insiste sur le fait que toute décision implique une responsabilité à assumer d'où la prise de décision doit se baser sur les compétences individuelles. Là aussi les traits de personnalité n'ont pas été abordés par le décideur comme facteur de décision.

Les facteurs d'ordre contextuel révélés par l'analyse sont à la fois internes et externes. Contrairement au premier cas, ces facteurs augmentent la complexité de la prise de décision : les erreurs d'interprétations des textes juridiques et la réponse tardive des institutions compétentes en la matière causent l'échec des décisions prises ; l'absence d'une culture organisationnelle encourageant la prise de responsabilité et la réactivité face aux risques émergents rend la prise de décision plus complexe.

Le lien entre les facteurs de décision d'ordre individuel et contextuel apparaît également dans ce cas. Les caractéristiques organisationnelles encadrent la manière de prendre des décisions.

4-2. Analyse inter-cas :

La comparaison des deux cas fait ressortir les similitudes et les divergences par rapport aux variables de la recherche : les facteurs de décision et les styles de décision.

4-2-1. Les facteurs de décision : Le tableau n°3 résume les points communs et les points divergents concernant les facteurs individuels et les facteurs contextuels de décision révélés par l'analyse des deux cas d'études.

Tableau N°3 : Les facteurs de décision

Facteurs de décision	Similitudes	Différences
Facteurs individuels	L'expérience et la compétence	Perception de l'intuition
Facteurs contextuels	La tâche de décision	Le facteur temps
	Le facteur risque	L'exécution
		L'environnement

Source : résultats de l'étude

Les facteurs d'ordre individuel ont été peu cités par les décideurs interviewés. L'expérience est le seul facteur qui a été révélé par l'analyse. Les deux décideurs s'accordent sur le fait que la prise de décision se base sur l'expérience du décideur. Cela lui confère des aptitudes et des compétences lui permettant notamment de faire face aux évolutions de la situation de décision et d'anticiper des imprévus.

A contrario, la perception de l'intuition est différente. Dans le cas du décideur expatrié (cas 1), la prise de décision ne peut jamais se baser sur l'intuition. La décision doit être rationnelle basée sur l'information fiable et la connaissance exhaustive des contraintes éventuelles. Dans le cas du décideur non-expatrié (cas 2), la position est intermédiaire. L'intuition existe et peut aboutir à une décision si seulement si des données factuelles peuvent justifier son essence. Ce résultat peut être expliqué par la différence du contexte dans lequel exercent les deux décideurs : le premier décideur se trouve dans le contexte international et dans un secteur stratégique (le secteur pétrolier) où l'incertitude est élevée et les enjeux sont importants ; le second décideur se trouve dans le contexte national où le marché de la téléphonie mobile est régulé et

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

protégé par des barrières d'entrées donc un contexte plus stable et l'incertitude est moins élevée.

De plus, l'analyse révèle deux facteurs d'ordre contextuels similaires dans les cas étudiés. Premièrement, la prépondérance de la compréhension et de la maîtrise de la tâche du décideur dans sa prise de décision. Cela peut s'expliquer par le fait que la nature de la tâche des deux décideurs étudiés est hautement technique. Cela explique, par ailleurs, l'importance du facteur de l'expérience professionnelle dans la prise de décision pour les deux décideurs, tel que révélé par l'étude. Deuxièmement, il s'agit de la nécessité de minimiser le risque. Pour les deux décideurs, il faudra non seulement identifier et suivre l'évolution des risques liés à la situation mais aussi le minimiser à tous prix. Cela traduit une aversion au risque due au fait que les deux décideurs exercent dans des multinationales où les changements sont imprévisibles et récurrents.

L'analyse fait ressortir trois facteurs d'ordre contextuels différents dans les cas étudiés. Premièrement, pour le décideur expatrié (cas 1), le facteur temps est un facteur de décision. La prise de décision dépend de l'urgence de la situation. Lorsque le temps est disponible, il y a possibilité de collecter plus d'informations. Le facteur temps n'a pas été cité par le décideur non expatrié (cas 2). Deuxièmement, l'exécution de la décision est absolument assurée sans aucune possibilité de blocage pour le décideur expatrié (cas 1). Pour le décideur non expatrié (cas 2), bien que l'exécution de la décision puisse être assurée par des voies réglementaires, le blocage de la décision existe et a pour motif l'incompétence des personnes en charges de l'exécution. Troisièmement, l'environnement est un facteur de décision pour les deux décideurs. Cependant, le décideur (cas 1) s'est focalisé sur le contexte interne contrairement au décideur (cas 2) qui s'est focalisé sur le contexte externe. Ainsi, pour le décideur (cas 1) l'environnement interne contribue à faciliter la prise de décision notamment le système d'information et la culture organisationnelle qui ; favorisent le partage et la communication de l'information. Pour le décideur (cas 2), l'environnement externe contribue à la complexité de la prise de

décision notamment la difficulté d'interprétation des textes réglementaires, ainsi que les variations du taux de change qui causent des erreurs de décision.

4-2-2. Les styles de décision : Le tableau n°4 représente les caractéristiques des styles de décision des cas étudiés basés sur 5 dimensions révélées par l'analyse.

Tableau N°4 : Les styles de décision

Dimensions	CAS 1	CAS 2
L'information	Orienté vers la maximisation de la collecte d'information	Orienté vers le traitement de l'information
La réflexion	Orienté vers la rationalité	Orienté vers la rationalité et l'intuition
L'action	Orienté vers l'influence	Orienté vers la persuasion
La qualité de la décision	Basée sur la communication	Basé sur la responsabilité
L'équipe	Concertation	Information et discussion

Source : résultats de l'étude

L'analyse de contenu fait ressortir 5 dimensions de décision sur lesquelles les styles de décision des cas étudiés peuvent être distingués.

La première dimension de décision est l'information. Le style du décideur expatrié (cas 1) se focalise énormément sur la collecte maximale de l'information. Tandis que le style du décideur non-expatrié (cas 2) se focalise davantage sur le traitement de l'information. Dans le premier cas, l'orientation vers la collecte maximale s'explique par le fait que les sources d'information sont difficiles à détecter dans un contexte international et multiculturel. La rareté de l'information explique l'objectif de la maximisation de la collecte. Le traitement ne semble pas être problématique puisque le décideur expatrié dispose des outils d'aide à la décision performants et un système d'information pertinent. Dans le deuxième cas, l'orientation vers le traitement et

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

l'analyse s'explique par le fait que les approches et les méthodologies d'évaluation et de calcul des risques sont nombreuses et causent des désaccords en matière de choix. La non-adoption d'une approche d'évaluation semblable rend le traitement plus discutable et plus consommateur de temps.

La deuxième dimension de décision est la réflexion. Dans le premier cas, le style de décision se base sur une logique rationaliste sans laisser place aux sentiments. Contrairement au deuxième cas où le style de décision se situe entre les deux. La rationalité de la décision est fondamentale tout en faisant appel à son intuition dans certaines situations. La rationalité étant le seul critère de décision pour le décideur expatrié (cas 1) s'explique par le besoin de contrôle qui se justifie dans un contexte d'incertitude. L'intuition à côté de la rationalité sont des critères de décision pour le décideur non expatrié (cas 2) se justifie dans un contexte d'ambiguïté.

La troisième dimension de décision est l'action. Les tactiques d'action sont l'influence et la persuasion dans le premier et le deuxième cas respectivement. Cela se justifie dans le premier cas par la diversité culturelle des équipes, caractéristique des organisations qui activent dans un contexte international. Le deuxième cas se caractérise par la primauté de la culture nationale et où le décideur incarne l'image du chef dont le rôle est d'orienter les équipes et d'accompagner les changements à travers la conviction, l'explication et le conseil.

La quatrième dimension de décision est la qualité de la décision. Les décideurs sont contraints d'assurer la qualité de leurs décisions. Dans le premier cas, le décideur insiste sur la communication. Elle lui permet de contourner les limites de la rationalité de ses décisions par le travail d'équipe notamment en matière de collecte de l'information. Dans le deuxième cas, le décideur insiste sur l'importance de la responsabilité. La prise de décision implique la responsabilité d'assumer les résultats. Cela confirme l'image du rôle du chef et du décideur individuel. La prise de décision est la responsabilité du chef. Cela confirme le recours à l'intuition et de la persuasion.

La cinquième dimension de décision est l'équipe. Cette dimension retrace l'orientation collective du style de décision. Dans le premier cas, le décideur recourt à la concertation. Il opte pour un style de décision collective. Dans le second cas, le décideur informe ses équipes et procède à des discussions pour avoir des avis et élargir sa propre vision de la situation.

5- Conclusion

Il était question, dans cet article, d'explorer les styles de prise de décision des hauts managers algériens dans des contextes organisationnels différents. L'approche empirique et exploratoire basée sur l'étude de cas comparative a été adoptée afin d'investiguer en profondeur la perception de la prise de décision chez les hauts managers algériens. L'objectif était d'éclairer et d'expliquer afin de mieux comprendre la manière de prendre des décisions dans les organisations. Le choix d'une recherche qualitative exploratoire nous a semblé nécessaire pour mieux cerner et affiner cette problématique de recherche. Les résultats obtenus orientent la réflexion vers un nouvel angle de recherche. Il s'agit d'examiner les styles de décision des managers à partir des caractéristiques organisationnelles. Les révélations des décideurs interviewés dans cette étude nous permettent d'avancer cette hypothèse. Les limites de notre étude sont de même ordre de celles des recherches qualitatives. Les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population des organisations et à leurs managers. Cependant, la confirmation de cette conclusion par des recherches ultérieures menées auprès de larges échantillons représentatifs aura des implications managériales importantes. Cela signifie que perfectionner la manière de la prise de décision n'est pas utopique si les conditions contextuelles sont améliorées. Les erreurs de décision peuvent alors être réduites et sans conséquences graves menaçant la prospérité et/ou la pérennité de l'organisation.

Bibliographie

LA PERCEPTION DE LA PRISE DE DECISION CHEZ LES MANAGERS ALGERIENS DANS LES FILIALES MULTINATIONALES

1. ANDERSON A., "*Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?*", in *Journal of Managerial Psychology* , n° 15, vol 1, 2000, pp. 46-63.
2. JUNG C. G., *Psychological Types*. London: Rutledge and Kegan Paul, London, 1923.
3. MYERS I. B, *Maual: The Myers-Briggs Type Indicator* . Educational Testing Service, Princeton, 1963.
4. NUTT P. C, "*Decision style and its impact on managers and managemen*"t. *Technological Forecasting and Social Change* , n°29, vol 4, 1986, pp. 341-366.
5. NUTT P. C, "*Decision style and strategic decisions of top executives*", *Technological Forecasting and Social Change* , n°30, vol 1, 1986, pp. 39-62.
6. ROBBINS S. P., & DECENZO D. A., *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*. Eyrolles, 2004.
7. ROY, S. N, L'étude de cas. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presses universitaires du Québec, 2009, pp. 199-225.
8. SCOTT S. G., & BRUCE R. A, "*Decision-Making Style: The Development and Assessment of a new Measure*", *Educational and Psychological Measurement* , n°55, vol 5, 1995, pp. 818-831.
9. THUNHOLM, P. , "*Decision-making style: habit, style or both?*" *Personality and Individual Differences* , n°36, vol 4, 2004, pp. 931-944.
10. TZENG, O., OUTCALT, D., BOYER, S., WARE, R., & LANDIS, D., "*Item validity of the Myers-Briggs Type Indicator*". *Journal of Personality Assessment* , n°48, vol 3, 1984, pp. 255-256.