

**Essaie de catégorisation des émetteurs marocains:
L'implication des valeurs et des schémas de genre sur la prise de
décision**

**Trying to Categorize Moroccan transmitters:
The Involvement of Values and Gender Schemata on decision
making**

SABRI Karim

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa
Université Hassan II

Laboratoire des nouvelles économies et développement (LARNED)
Maroc

sabrikarimprof@gmail.com

MOUCHTAKIR Nissrine

Doctorante en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa
Université Hassan II

Laboratoire des nouvelles économies et développement (LARNED)
Maroc

nissrinemouchtakir@gmail.com

Date de soumission : 28/12/2019

Date d'acceptation : 06/02/2020

Pour citer cet article :

MOUCHTAKIR.N & SABRI.K (2020) « Essaie de catégorisation des émetteurs marocains: L'implication des valeurs et des schémas de genre sur la prise de décision », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 374 - 392

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732707>

Résumé

L'article suivant mène une double analyse. Dans un premier temps, il étudie l'influence des valeurs personnelles du décideur et les valeurs collectives de l'équipe dirigeante sur la prise de décision dans la mesure où il démontre l'effet que pourrait éventuellement avoir une catégorisation sociale sur la prise de décision individuelle, personnelle de chaque membre et décision collective des administrateurs lors d'un comportement décisionnel.

Et dans un second temps, il s'intéresse à l'effet modérateur du genre lors du processus décisionnel pour expliquer comment le genre de la personne peut contribuer à favoriser un processus décisionnel affectif ou cognitif ou une adjonction des deux processus. Est-ce que les administrateurs favorisent davantage un schéma «croyances- affect- intention» ou un schéma «croyances-cognition-intention».

Pour répondre à ce questionnement, ce papier use à la fois de la théorie des schémas du genre pour proposer une catégorisation des émetteurs Marocains, de la théorie du comportement planifié pour expliquer leurs comportements et d'un autre corpus théorique pour démontrer que les administrateurs sont surtout influencés par la socialisation et non pas par l'effet genre lui-même.

Mots clés : Valeurs ; décision ; schéma ; Cognition ; Affect

Abstract

The following article conducts a double analysis. First, it studies the influence of the personal values and the collective values of the management team on decision-making, as it demonstrates the effect that a social categorization could possibly have on the decision-making of each member during decision-making behaviour.

Secondly, it looks at the moderating effect of gender in the decision-making process to explain how gender can contribute to an affective or cognitive data. Do administrators favour more of a "beliefs- affect-intention" or a "beliefs-cognition-intention" schemata?

To answer this question, this paper uses both the theory of gender schematas to propose a categorization of Moroccan emitters, the theory of planned behaviour to explain their behaviours and another theoretical corpus to demonstrate that administrators are mainly influenced by socialization and not by the gender effect itself.

Keywords : Values; Decision; Schemata; Cognition ; Affect

Introduction

La perception commune prétend que la masculinisation de la gestion retranscrit une organisation définie par des valeurs «masculines» (ex., des valeurs de force, de rationalité et d'objectivité). Simultanément la féminisation traduit une organisation qui se distingue par des valeurs «féminines» (ex., des valeurs de réciprocité, d'intuition et de subjectivité) (Burke & Sadra, 2007). Bien que les valeurs puissent varier entre les individus et les groupes, elles demeurent des principes directeurs dans la vie des gens. Elles découlent non seulement de leur compréhension du monde, mais elles sont également importantes dans la prise de décision et dans le façonnement du comportement actuel et des attitudes futures. Elles contribuent au succès ou à l'échec du management stratégique.

Les recherches qui s'articulent autour du dilemme de la masculinisation ou la féminisation de la gestion au sommet de l'organisation s'arrêtent sur l'aspect genre comme étant l'un des arguments déterminants des différences en termes de prise de décision dans divers domaines stratégiques. Bien que celle-ci ne soit synonyme de véritable mixité, la prédominance masculine se voit de nos jours bousculée par une ascension féminine au sein des structures décisionnelles. Il en ressort une différence en termes de systèmes de valeurs et des différences qui émanent des préférences relatives au genre. Ainsi, toute compréhension de la démarche stratégique implique l'appréciation du système référentiel de la décision. Il s'agit de saisir les représentations mentales qui conditionnent les actions décisionnelles afin de proposer un schéma de déroulement du processus décisionnel stratégique des hommes et des femmes managers. Les décideurs privilégient-ils un schéma cognitif ou un schéma qui repose sur l'affect ? Sont schématiques ou aschématiques ? Si nous nous référons à la théorie du comportement planifié nous nous demandons si les décideurs favorisent un schéma «croyances- affect- intention» ou un schéma «croyances-cognition-intention». Il est alors question d'étudier si le choix d'un schéma est influencé par l'effet modérateur de la variable genre. Nous essayerons donc de répondre aux questionnements suivants ?

- **Comment les valeurs personnelles influencent-elles les stratégies entreprises ?**
- **Par quel schéma passe la prise de décision stratégique des preneurs de décisions ?**
- **La variable genre influence elle le schéma adopté ?**

Pour répondre à ce questionnement cet article sera organisé en deux parties. La première s'intéresse à l'influence du système de valeurs et des caractéristiques du dirigeant sur le comportement stratégique au sein de l'organisation. Tandis que la deuxième analyse les schémas causaux de la prise de décision à travers une étude empirique.

1. L'influence du système de valeurs du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur la prise de décision

La prise de décision est l'une des capacités élémentaires de toute personne occupant un poste de direction. Prendre une décision, équivaut choisir parmi une pluralité d'alternatives, sur la base de normes, de valeurs et de paramètres prédéfinis, la solution qui assurera le succès et l'atteinte des objectifs de l'organisation (Păiși Lăzărescu, 2015).

Les valeurs, autrefois considérées comme "trop subjectives" pour une gestion efficace, sont désormais acceptées comme étant au cœur de la stratégie organisationnelle. L'idée de la gestion par les valeurs est de nos jours parmi les principaux moteurs du succès managérial. Elle constitue une réponse légitime dans un contexte de plus en plus mondialisé, complexe, chaotique et en rapide évolution. Selon (Rokeach, 1973) « *Une valeur est une conviction persistante et relativement stable selon laquelle un mode de conduite ou un état final d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou un état d'existence opposé ou inverse* » (traduit par nos soins). Entre autres, les valeurs sont des croyances globales qui guident les actions et les jugements. Elles impliquent la conscience de soi et influencent les choix et les comportements. Ce sont des normes par rapport auxquelles des évaluations et des jugements sont faits. Elles sont ainsi au cœur de la personnalité, utilisées pour prédire divers types de comportement et influencent toutes les autres caractéristiques, à savoir les attitudes, les évaluations, les jugements, les décisions et les engagements.

Au niveau organisationnel, chaque décideur dispose d'un système de valeurs qu'il organise selon une hiérarchie personnelle, et qu'il utilise pour juger d'une situation, prendre une décision et se comparer aux autres. Les valeurs semblent exercer une forte influence sur le comportement stratégique des individus. Elles déterminent les objectifs poursuivis par l'entreprise, influencent son style de management, les comportements en matière de résolution de problèmes et de prise de décision, ainsi que la structure de l'entreprise et les stratégies utilisées (Verheul, et al., 2002). La formulation de la stratégie, l'interprétation du plan stratégique et son implémentation apparaissent donc comme moins analytiques et moins objectives.

1.1. L'influence du système de valeurs du dirigeant sur la prise de décision

- La résolution d'un problème décisionnel diffère d'un décideur à l'autre. Elle est conditionnée par les représentations sociales, les préférences et le style cognitif de la personne en fonction de ses valeurs. Ces dernières jouent le rôle de noyau qui se nourrit des interactions de l'individu avec son environnement social et professionnel. Dès lors que le décideur est confronté à une situation, il recourt à sa base mnésique, reconnaît une situation similaire et implémente la solution qui correspond à ses valeurs. Toutefois, dans le cas où une situation présente divers solutions et donc différentes valeurs, le décideur devra choisir la valeur à privilégier et donc la solution à retenir (Girard, 2013).

Les valeurs peuvent être éthiques et sociales, affectives ou pragmatiques-économiques (Fry & Nisiewicz, 2013). Les premières découleraient des croyances et des mœurs quant à la manière dont les personnes doivent se comporter en public ou au travail et gérer leurs relations collégiales et professionnelles (ex. ; l'honnêteté, l'intégrité, le respect). Les secondes, sont essentielles pour créer une impulsion à l'action. Ce sont des valeurs liées à la motivation intrinsèque de la personne (ex. ; optimisme, passion, liberté). Une carence dans ces valeurs peut entraver l'initiative, l'innovation et l'engagement organisationnel. Les dernières sont nécessaires pour maintenir et fusionner divers sous-systèmes organisationnels (Fry & Nisiewicz, 2013). Elles prônent l'efficacité, les normes de performance et la discipline. Elles guident les activités telles que la planification, l'assurance qualité et la comptabilité. Il apparaît dès lors que les valeurs incarnent des composantes individuelles, psychologiques et cognitives. Les valeurs qui orientent le comportement stratégique du dirigeant et les processus décisionnels ne sont donc pas que subjectives, elles sont également raisonnées et ont pour vocation le maintien d'une logique organisationnelle. Les dirigeants ne peuvent ainsi les ignorer, car elles assurent la survie de l'organisation.

La littérature sur la prise de décision stratégique, considère que les valeurs du dirigeant impactent l'activité de l'entreprise, influent sur la mise en œuvre des décisions stratégiques notamment celles relatives au développement de l'entreprise et définissent le style cognitif de gestion. La réussite de l'organisation dépend indéniablement de la vision, de la perception et des valeurs du dirigeant qui influencent les comportements organisationnels et stratégiques (Morin-Esteves, et al., 2016). Les valeurs personnelles du décideur sont ainsi indissociables des orientations de l'organisation surtout lorsque le décideur est le dirigeant ou quand le président-directeur général et l'un des actionnaires principaux ou le propriétaire de l'entreprise.

Au sein de l'organisation, la décision est majoritairement prise par un ensemble d'acteur stratégique. En conséquent, le décideur doit inclure dans son comportement stratégique et décisionnel non seulement ses valeurs personnelles mais aussi la culture organisationnelle basée sur des valeurs communes.

1.2. L'influence du système de valeurs de l'équipe dirigeante sur la prise de décision

Bien que les valeurs personnelles diffèrent d'un individu à l'autre, des personnes peuvent partager des valeurs personnelles similaires qui peuvent être regroupées pour former un type de valeur personnelle. Lorsque les membres du groupe sont rattachés les uns aux autres, les individus attachent de la valeur à leur appartenance à un groupe cohésif. Ils favorisent la convergence des décisions stratégiques et organisationnelles autour de valeurs centrales et développent des valeurs communes qui créent une identité de groupe et qui favorisent une meilleure prise de décision autour de la culture de l'organisation en sa faveur. Les membres d'une équipe dirigeante partagent ainsi des modèles mentaux semblables qui leur permettent d'avoir une idée ou même d'anticiper les réponses de leurs collègues. Cette possibilité est un atout dans les situations où l'attente génère des coûts ou lorsque la communication est difficile entre les membres. Dans ce sens, plusieurs recherches (Debanne, 2014; Lim & Klein, 2006) ont démontré les liens positifs entre les modèles mentaux partagés et l'efficacité de la décision.

Les décisions qui nécessitent l'intervention de plusieurs acteurs comportent toutefois certains facteurs restrictifs relatifs en partie aux divergences du système de valeurs. Il s'agit notamment soit de valeurs identitaires auxquelles s'identifient les individus et qui orientent leurs croyances, soit de valeurs idéologiques qui s'articulent autour de la meilleure façon d'agir (the one best way). Les conflits immergent donc des situations où le choix entre des alternatives confronte la primauté des valeurs. C'est-à-dire le choix entre une valeur qu'un ou plusieurs membres du groupe voudraient privilégier au détriment d'une autre valeur qui paraît plus judicieuse pour d'autres membres. La valeur choisie reflétera l'orientation stratégique de l'organisation et constituera la réponse au problème décisionnel.

Néanmoins selon (Grosvold, et al.,2016), les conseils d'administration constitués de personnes différentes sont plus efficaces dans la résolution des problèmes. La diversité des valeurs peut apporter un certain nombre d'avantages à la prise de décision collective. Elle peut aider à améliorer la prise de décision du conseil en augmentant le nombre de solutions envisagées, la

qualité des idées ainsi que les différents aspects du problème à traiter. (Letendre, 2004) propose l'idée de «la valeur dans la diversité» et affirme que les femmes membres du conseil d'administration apportent des points de vue divers dans la salle de conseil et provoquent des discussions animées. Les femmes qui rejoignent des groupes à prédominance masculine sont susceptibles d'apporter des valeurs et des attitudes différentes, ce qui peut conduire à une plus grande diversité de valeurs, augmentant ainsi le niveau de débat et la génération d'alternatives au sein du conseil. De telles différences peuvent être cruciales pour la capacité du conseil à diriger la stratégie de l'entreprise et à exercer un contrôle sur la direction. Selon ce point de vue, les conseils dont les membres sont féminins et qui ont des valeurs différentes sont plus enclins à envisager des contre-arguments concernant les décisions à prendre. En outre, les femmes dirigeantes ayant des valeurs différentes sont plus susceptibles de remettre en question les idées reçues et de s'exprimer lorsqu'elles sont préoccupées ou en doute par rapport à une décision stratégique particulière.

1.3. L'influence du système de valeurs sur la prise de décision sous l'effet modérateur du genre

Les valeurs sont le facteur qui explique les comportements stratégiques différents des dirigeants face à une même situation (Gourmat, 2007). En conséquent, si le décideur favorise les valeurs éthiques et sociales, et adopte un style de gestion orienté vers ses employés, il se préoccupera plutôt des alternatives stratégiques qui prônent leur bien-être. Si le décideur promeut les valeurs affectives, il sera plus enclin à la fois de tenir compte des suggestions des membres de son équipe et les inclure dans la prise de décision comme il peut être suffisamment directif pour prendre des décisions qui se basent sur ses propres valeurs et représentations. En revanche, dans le cas où, il se soucierait des valeurs pragmatiques-économiques, il adoptera des comportements stratégiques susceptibles d'assurer davantage de rétributions à l'entreprise et son style de gestion sera plutôt orienté vers la tâche.

Selon les méta-analyses de (Eagly et al., 1995 in Nielsen & Huse, 2010), les hommes et les femmes peuvent tous les deux adopter un comportement axé sur la tâche ou un comportement orienté vers les personnes. Il est donc nécessaire de prêter attention non pas à l'aspect genre en lui-même mais à la différence de valeurs entre genre pour apprécier quelles autres caractéristiques déterminent le comportement individuel des femmes et des hommes administrateurs.

Selon (Nielsen & Huse, 2010; Raissi & Hakeem, 2017), la différence de valeur entre le genre peut influencer sur la prise de décision stratégique. Selon ce même corpus théorique, les hommes et les femmes seraient différents au niveau des valeurs et des objectifs sur le plan idéologique. La socialisation différente imposée aux femmes et aux hommes fait que d'une part, les valeurs sont à la fois personnelles et spécifiques à chaque genre. Que d'autre part, les comportements sont relatifs à chaque sexe indépendamment de l'autre (par ex.; les comportements des femmes sont plus enclins d'être influencé par les valeurs sociales et culturelles). Et qu'enfin, les décisions stratégiques sont non seulement individuelles et relatives à chaque personne selon son sexe mais elles sont aussi dépendantes de l'environnement de la décision, de la composition et de la structure où la décision est prise. Plus concrètement, les hommes ont été traditionnellement socialisés pour être plus matériels, entrepreneurs, plus orientés vers la réussite et moins préoccupés par l'éthique. Les femmes pour leur part, sont socialisées comme affectées par les valeurs religieuses, plus soucieuses du bien-être d'autrui, moins proactives dans leur orientation stratégique et moins aptes de résoudre des problèmes ou de prendre des décisions dans des conditions risquées (Boohene, et al., 2008).

Quelque soit le système de valeurs entrepris, sociale-éthique, affectif ou pragmatique-économique, il influence les comportements stratégiques au sein des conseils d'administration. Les valeurs personnelles dirigent la manière dont les décisions sont prises, orientent la réflexion du décideur et impact sa métacognition (processus cognitifs et émotionnels). Entre autre, le système de valeurs de chaque personne et le système de valeurs commun de l'équipe dirigeante régissent le schéma du déroulement du processus décisionnel stratégique des hommes et des femmes preneurs de décision.

2. Les schémas de prise de décision

Bien que nous prônions qu'au sein d'un système complexe les étapes de prises de décisions sont itératives, nous nous arrêtons sur les étapes essentielles communes entre la majorité des modèles (eg., Simon, 1960 ; Mintzberg, 1976, le modèle de Burgelman, 1988 ; ou encore celui de Nonaka, 1990 (voir Bérard, 2010)) pour analyser théoriquement la différence entre les hommes et les femmes durant les étapes de la prise de décision. Nous avons opté pour une analyse par logique linéaire car il nous serait plus simple de définir les différences entre les femmes et les hommes durant chaque étape du processus.

Durant la phase de l'identification du problème (1) le décideur constate un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée, ou l'écart entre les attentes actuelles et une situation potentiellement meilleure (Bratton, 2007). Dans cette phase, les causes du problème et les retombées de l'opportunité sont incertaines. C'est-à-dire que les événements futurs de la situation sont inconnus. Le décideur n'a donc pas d'information sur les résultats à venir.

Face à l'incertitude, les femmes se comportent différemment des hommes. Elles ont plus d'aversion vis-à-vis des situations incertaines (Etner, 2011). Elles prennent ainsi le temps d'analyser et de percevoir les situations plus clairement. Les hommes sont plus aventureux, plus compétiteurs et prennent plus de risque (van den Bos, et al., 2013). Ils devraient ainsi être plus enclins de prendre des décisions dans une situation complexe caractérisée par de l'incertitude.

La collecte d'informations (2) est ainsi déterminante. Elle est corrélée à la qualité des informations recueillies et détermine la qualité de la décision et son résultat (Citroen, 2011). D'après (Gernreich & Exner, 2015), les femmes sont plus soucieuses de la fiabilité des informations qu'elles ont rassemblées. Elles cherchent des informations solides. Ce qui implique que les femmes auraient besoin de plus de temps et d'efforts. Les hommes identifient les changements les plus importants, définissent des critères généraux pour la résolution de problèmes et optent vers des alternatives à un stade plus précoce que celui des femmes qui prennent le temps de considérer les relations interactives.

Lors de l'analyse des alternatives potentielles (3), Le décideur est supposé classer les alternatives par ordre de priorité (Citroen, 2011) et déterminer si les solutions choisies résolvent le problème identifié. Les femmes s'orientent dès lors vers des décisions interdépendantes (Traut-Mattausch, et al., 2011). Elles sont influencées par leur responsabilité vis-à-vis des membres, elles pensent plus en réseau et prennent des décisions moins risquées (van den Bos et al., 2013). Les hommes préfèrent penser linéaire et optent davantage vers des décisions qui favorisent la rigueur et la vision organisationnelle (Kuhn & Villeval, 2015).

Enfin, au cours de la mise en œuvre de la décision (4), les hommes se sont montrés plus coopératifs dans les situations de conflit, les femmes sont moins disposées à prendre des décisions pour le compte d'autrui dans des contextes à risque. Elles préfèrent des actions plus participatives.

Il ressort de cette analyse que le comportement des femmes durant les différentes étapes du processus décisionnel est différent de celui des hommes. Elles usent de chemins mentaux différents lors de la prise de décision. Les décideurs individuellement, ou collectivement en

tant qu'équipe dirigeante, disposent de système d'interprétation et de jugement d'information. Ils apprécient et évaluent des décisions en alternant entre leurs capacités cognitives et émotionnelles et ils passent par des processus de réflexion stratégique afin de prendre la meilleure décision stratégique possible (Kéfi, 2010). La multiplicité des acteurs, l'incomplétude de l'information, et les relations causales qui prêtent à de multiples interprétations, confusions et retombées augmentent la complexité du choix des solutions convenables.

La théorie du comportement planifié stipule que les décisions finales qui mènent vers un comportement donné émanent d'une réflexion stratégique qui combine un processus cognitif et un processus émotionnel. L'intention stratégique- l'antécédent principal du comportement stratégique- bien qu'elle s'appuie sur un raisonnement systémique, délibératif et analytique ne permet pas aux décideurs de gérer les opérations complexes parfaitement.

Dans sa conception de rationalité limitée, (Simon, 1955 in Terracol & Vaksmann, 2016) stipule que les décideurs utilisent des stratégies simplistes. Ils réduisent la quantité des informations dont ils disposent et le nombre d'opérations cognitives afin de mieux traiter les informations. Entre autres, des décisions complexes peuvent exiger qu'un individu réunisse et analyse minutieusement des informations. Dans ces situations, l'approche «heuristique-biais» stipule que les gens s'appuient souvent sur de simples règles de lorsqu'ils se rendent compte de leur capacité limitée de traitement de l'information. Ils utilisent donc des raccourcis.

Dans ce cas de figure, il semble que des automatismes différents peuvent être engagés au niveau de l'intention. Le traitement de l'information est soit contrôlé, soit automatique et est plus ou moins fonction de l'implication de la mémoire. En outre, ceci dépend également du contexte et du type de comportement, du processus général de prise de décision.

Deux formes de traitement de l'information apparaissent. Une première forme délibérative est plutôt analytique, repose sur un traitement réfléchi et délibéré de l'information, qui implique un raisonnement déductif laborieux tel que l'analyse des conséquences d'une solution, ces avantages et ces inconvénients. Et une seconde forme plus automatisée plus liée à l'intuition. Elle repose sur un traitement intuitif, automatique et émotionnel dans lequel les informations sont traitées rapidement, en parallèle et sans effort pour le décideur (Kahneman & Frederick, 2002). Dans ce sens, le décideur passe par l'un des systèmes de réflexion suivant : « croyances-cognition-intention » ou « croyances- affect- intention ».

2.1. L'interaction du processus cognitif-affectif lors de la prise de décision

La psychologie de la prise de décision combine des concepts, des modèles et des méthodes issus de diverses disciplines. Elle explique les écarts entre les modèles normatifs de prise de décision et le comportement réel. Elle met également en évidence la nature adaptative de la prise de décision humaine ainsi que l'utilisation d'heuristiques et de règles de décision simples qui peuvent améliorer la prise de décision (Virlics, 2013). L'interaction entre la cognition et l'affect est aussi étudiée dans cette tradition. Les processus cognitifs délibératifs nécessitent un effort au préalable lors de la prise de la décision. Ils sont caractérisés par des processus lents, en série, contrôlés, et régis par des règles. Les chercheurs qui s'y intéressent insistent davantage sur son aspect rationnel et sur ses constructions explicatives (ex., schéma cognitif, cartographie cognitive, sélection cognitive...). Les pensées intuitives pour leur part, sont spontanées, elles n'ont besoin ni de recherche ni de calculs conscients. Elles résultent de processus rapides, parallèles, automatiques, sans effort, associées à un apprentissage lent et émotionnel.

Les recherches en sciences cognitives stipulent que la prise de décision n'est ni purement rationnelle ni affective, mais plutôt que les processus affectifs et cognitifs interagissent. Un processus affectif peut être dirigé par l'émotion, l'intuition ou par l'affect. Le premier critère désigne une forme de réponse biologique à un stimulus environnemental, qui entraîne une volonté de passer à l'action ultérieure (Ashkanasy, 2015). Le second est un processus de réflexion qui s'appuie sur des connaissances stockées dans la mémoire de la personne à long terme et dont le résultat est un sentiment qui peut servir de base de jugements et de décisions (Betsch, 2008 in van der Pligt, 2015). Le dernier dénote l'ensemble des éléments cités.

Bien que la prise de décision demeure parmi les illustrations les plus pertinentes du comportement humain intelligent, la question de savoir comment les décideurs prennent leur décision est un questionnement ouvert de longue date. Le cadre théorique dominant (ex., la théorie subjective de l'utilité attendue) propose de toujours peser les coûts et les avantages, ou la faisabilité et l'opportunité, des actions afin de choisir l'action qui permet de maximiser l'utilité globale. Néanmoins, les preuves psychologiques montrent généralement que les personnes s'écartent systématiquement de la prescription de cette théorie normative. Le fait qu'un processus soit guidé par l'émotion ne veut pas dire qu'il est irrationnel.

Selon (Kim, et al., 2006), La relation entre rationalité et émotion est complémentaire. L'affect est un élément indispensable lors de la prise de décision stratégique dans la mesure où les stimuli que développe le décideur passent d'abord par l'émotion, puis sont traités

cognitivement. Lorsque les dirigeants font face à un problème ou sont devant une opportunité à saisir, ils développent des connotations émotionnelles qui accompagnent inconsciemment leur fonctionnement cognitif. Cette combinaison motive et influence les comportements décisionnels cognitifs du décideur. Dans certains contextes, l'état émotionnel peut être même privilégiée sur l'état cognitif et les facteurs affectifs peuvent être plus prédictifs des décisions que les facteurs rationnels (Wang, Coble, & Bello, 2006). En ce sens que l'affectivité influence et est influencée par la cognition lors de la prise de décision.

Le jeu de l'ultimatum proposé par (Guth, et al., 1982) est un exemple seyant dans ce cas de figure. Il étudie le comportement et la décision des personnes face à un ultimatum, ainsi que la manière dont les émotions sont impliquées dans la prise de décision. Dans ce jeu, deux joueurs doivent s'accorder sur la manière de partager une somme d'argent. Le premier joueur, le «proposant», fait une offre sur la manière dont l'argent devrait être divisé. Le second joueur, le «répondant», accepte ou refuse l'offre. Si le répondant accepte l'offre, l'argent est partagé comme proposé. Par contre, si le «répondant» rejette l'offre, aucun des deux joueurs ne gagne de l'argent. La solution économique la plus raisonnable serait de s'octroyer une partie de l'argent. Vaut mieux en avoir que d'en perdre. Nous nous attendons donc à ce que le répondant accepte l'offre à chaque fois.

Néanmoins, les recherches comportementales ont démontré que les offres injustes (les plus basses qui constituent 20% du total) ont 50% de chances d'être rejetées. En conséquent, les offres injustes invoquent souvent diverses réponses psychologiques et émotionnelles, qui peuvent influencer la prise de décision rationnelle et engendrer un ultimatum entre le motif cognitif d'accepter l'offre et le motif émotionnel de rejeter l'offre et de résister à l'injustice. Ce jeu démontre ainsi l'interaction cognitive affective dans la prise de décision et l'influence que peuvent avoir les facteurs émotionnels sur les facteurs cognitifs et inversement l'influence que peuvent avoir les facteurs cognitifs sur les facteurs émotionnels (puisque'il reste 50% de chance que l'offre soit acceptée). Le jeu de l'ultimatum implique en conséquent simultanément un raisonnement rationnel, des réactions émotionnelles et une réflexion stratégique.

L'objectif de cette section est d'étudier les types de schéma décisionnel. Nous en déduisons que deux schémas peuvent être adoptés .Un premier cognitif et un deuxième affectif. Les deux schémas présentent plutôt une complémentarité qu'une préférence. Néanmoins, un facteur est toujours privilégié sur l'autre. Notre vocation dès lors est de vérifier si l'effet

modérateur du genre influence ces préférences. Dans le point qui suit nous étudierons en conséquent si la variable genre influence la mise en avant d'un facteur au détriment de l'autre.

2.2 Les schémas personnels du dirigeant en fonction du genre

La société est genrée. Elle est non seulement organisée autour de la dichotomie entre les hommes et les femmes (West, 2015) mais s'étend également aux niveaux social et psychologique pour différencier entre la masculinité et féminité ou entre tous se rapporte au genre masculin ou féminin. Le sexe influence l'apparence, les intérêts, les activités, les styles de relations interpersonnelles et les choix de carrière d'une personne. L'aspect genre quand à lui s'intéresse à l'identité de la personne (Miller, 2016). Il outrepassé l'aspect biologique de la personne et s'arrête sur ses construits sociaux et psychologiques. Il fait référence aux rôles, aux comportements et aux caractéristiques jugés appropriés pour un homme ou une femme, tels que déterminés par les normes sociales.

Moult théories proposent différentes conceptions du genre. Elles ne s'accordent pas forcément sur l'explication des distinctions entre les schémas causaux des hommes et des femmes mais son unanime pour dire que les processus cognitifs et la socialisation sont des facteurs qui contribuent à cette différence. Un certain nombre de théories ont été développées pour déterminer s'il existe des différences entre les hommes et les femmes quant aux schémas cognitifs qu'il développe afin d'analyser des informations ou prendre des décisions.

Les approches sociales du développement du genre considèrent que les différences de genre sont dues à des facteurs personnels, comportementaux et environnementaux (Miller, 2016). Les facteurs personnels font référence aux cognitions liées au genre, aux normes de jugement et aux influences d'autorégulation telles que les pensées, les évaluations et la prise de décision. Les facteurs comportementaux expliquent les actions manifestes liées au genre (ex., modèles d'activités caractérisées par le sexe) et les facteurs environnementaux sont les nombreuses influences sociales subies dans les interactions quotidiennes. Ces dissemblances de genre sont également le résultat des messages de genre omniprésents dans la société et à l'obligation de se conformer à des comportements sexospécifiques qui définissent l'identité du genre. La compréhension du genre, selon la théorie du développement cognitif, passe par une prise de conscience de l'individu de son identité du genre. C'est-à-dire qu'il prend conscience de sa catégorisation comme étant un homme ou une femme et que cette catégorisation représente une caractéristique constante (Martin & Dinella, 2001) qui n'est affectée qu'indirectement par des changements superficiels d'apparence, d'activités et de

caractéristiques. (Kohlberg, 1966 in Starr & Zurbriggen, 2016) a suggéré que lorsqu'une personne depuis son enfance développe une compréhension du genre, elle devient plus motivées pour adapter son comportement aux normes de genre. Les femmes et les hommes développent de ce fait des schémas de genre et des comportements différenciés selon leur sexe, car ils sont dans l'obligation d'adopter des schémas spécifiques et comportements conformes aux normes de genre qui leur ont été inculqués depuis leur enfance. L'utilisation de schémas de genre, peut expliquer la manière dont les personnes se servent de l'information, la recueillent, s'en souviennent, comment ils se comportent et les types d'attitudes qu'ils développent (West, 2015).

Les schémas de genre affectent les types d'informations remarquables, encodés et mémorisés. Ils guident les préférences des hommes et des femmes dans toutes leurs activités. Ils servent essentiellement de filtre cognitif de la perception à travers lequel chacun distingue les caractéristiques et les phénomènes personnels en catégories masculines et féminines. Les individus des deux sexes peuvent développer un schéma schématique ou aschématique ou passer de l'un vers l'autre (Markus, 1977) si le facteur situationnel conditionne l'information ou le contexte de la prise de décision. Être schématique en ce qui concerne le genre signifie que la personne trie les informations dont elle dispose en catégories apparentées au genre (Davis & M. Wilson, 2016). Ces catégories distinguent soit des hommes très masculins soit des femmes très féminines, chacun ayant un schéma de genre bien défini. Plus concrètement, les dirigeants hommes ayant un schéma masculin uniquement, sont supposés développés et stockés en mémoire des cognitions masculines qu'il utilise quand le schéma masculin est activé. Il en est de même pour les femmes dirigeantes. Leur schéma féminin est activé une fois qu'elles usent de leurs cognitions féminines. Les hommes comme les femmes analysent donc des informations codées et mémorisées et ne retiennent que celles qui sont compatibles avec leur schéma du genre. En conséquent, les perceptions et les préjugés du genre se reflètent dans les comportements des personnes schématiques. Ces individus peuvent certes avoir une structure en rapport avec la féminité pour les hommes ou une structure en rapport avec la masculinité pour les femmes, mais cette structure n'est probablement pas pertinente dans leur jugement. Ils ne retiennent que ce qui est propre à leur cognition et schéma.

Être aschématique par contre désigne les personnes qui n'ont pas de structures cognitives spécialement articulées autour de la masculinité ou de la féminité. Les personnes aschématiques se comportent différemment et traitent les informations relatives au genre de différentes manières. Il s'agit soit d'individus ayant des schémas croisés très androgynes, soit

d'individus dotés de schémas de genre faibles peu androgynes. Par exemple, un dirigeant très androgyne ne différencierait pas entre les attributs masculins ou féminins. Afin de prendre une décision, il pourra adopter un schéma tantôt masculin tantôt féminin en fonction de la situation (Markus, et al., 1982) et en fonction de son jugement.

Les attributs manifestés sous forme de schémas sont conçus dans la mémoire de chaque personne afin de traiter des informations. Le traitement schématique laisse percevoir que les informations sont codées et analysées conformément à la structure cognitive de l'individu. Cette même structure spécifique oriente les perceptions de chaque personne (Bem, 1981). Elle guide les processus de prise de décision, les perceptions et les actions tendent généralement à refléter les biais créés par des schémas spécifiques à chaque personne par rapport à son genre et par rapport au schéma causal qu'il développe. Ainsi, les schémas de genre sont généralement considérés comme un guide normatif qui organise et oriente l'activité décisionnelle.

Conclusion

Les valeurs personnelles de la personne constituent les croyances qui conditionnent sa réflexion stratégique. Elles agissent sur les choix décisionnels du décideur et ses préférences en termes de prise de décision. Elles incarnent sa composition individuelle, psychologique et cognitive. Toutefois, la prise de décision au sein des conseils peut être également collective, elle nécessiterait ainsi le partage de valeurs par l'ensemble des acteurs stratégique. Ces valeurs retranscrivent la vision de l'organisation et les idéologies communes de l'équipe dirigeante. Ce sont les valeurs personnelles et communes qui influencent le système d'interprétation des informations lors de la prise de décision collective.

En effet, la complexité des informations fait que les dirigeants usent de leurs valeurs pour alléger le travail cognitif. Ils simplifient dès lors les informations pour prendre de meilleures décisions. Ceci n'équivaut pas que les décisions suivent un processus affectif ou émotionnel uniquement ou qu'elles sont irrationnelles, mais montre l'importance des processus de l'affect lors du processus décisionnel. Il existe de ce fait une interaction entre le processus affectif et cognitif lors de la prise de décision. Le processus affectif est ainsi essentiel lors du traitement des informations puisqu'il accompagne le processus cognitif et peut modifier la décision (ex., jeux de l'ultimatum). Les valeurs influencent en conséquent les comportements stratégiques davantage que l'aspect genre lui-même. La socialisation agit certes sur les hommes et les femmes mais elle touche plus spécifiquement et directement les valeurs de chaque personne et non pas son comportement.

Les individus sont en conséquent guidés dans leurs comportements par des schémas de genre qui orientent l'analyse qu'ils font des informations qu'ils détiennent. Ces schémas de genre catégorisent les individus en quatre catégories. Des schématiques masculins, des schématiques féminins, des personnes peu androgynes et des personnes très androgynes. Chaque individu appartenant à une catégorie représente des spécificités qui dirigent le traitement des informations lors de la prise de décision.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashkanasy, N. M. (2015). Emotions and Work. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 7). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22037-0>
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Boohene, R., Sheridan, A., & Kotey, B. (2008). Gender, personal values, strategies and small business performance. *Equal Opportunities International*, 27(3), 237–257. <https://doi.org/10.1108/02610150810860075>
- Burke, M., & Sadra, P. (2007). *Emergence des valeurs féminine dans l'entreprise : Une révolution en marche.*
- Chusmir, L. H., & Parker, B. (1991). Gender and situational differences in managers' values: A look at work and home lives. *Journal of Business Research*, 23(4), 325–335. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90018-S](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90018-S)
- Davis, T., & M. Wilson, J. (2016). Gender Schema Theory. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1–3. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_978-1
- Debanne, T. (2014). *Prise de décisions de cadres confrontés à un environnement dynamique , coopératif et compétitif. Une approche en ergonomie cognitive : application à l'entraînement professionnel de handball*
- Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership.* Stanford Business Books, an imprint Stanford University Press.
- Girard, D. (2013). *Le souci d' autrui dans la prise de décision des gestionnaires.*
- Gourmat, N. (2007). *L' influence des représentations sociales sur la prise de la décision: illustration par la carte cognitive du dirigeant marocain.*
- Grosvold, J., Rayton, B., & Brammer, S. (2016). Women on Corporate Boards. *Business & Society*, 55(8), 1157–1196. <https://doi.org/10.1177/0007650315613980>
- Guth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum game bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 367–388.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgement* (pp. 50–81).
- Kéfi, H. (2010). Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : application de la théorie du comportement planifié. *Humanisme et Entreprise*, n° 297, 45–64.

<https://doi.org/10.3917/hume.297.0045>

- Kim, K. H., Payne, G. T., & Tan, J. A. (2006). An examination of cognition and affect in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), 277–294. <https://doi.org/10.1108/19348830610849709>
- Letendre, L. (2004). *The Dynamics of the boardroom* (Vol. 18)
- Lim, B.-C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 403–418. <https://doi.org/10.1002/job.387>
- Markus, H. (1977). Self-Schemata and Processing Information About the Self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 63–78.
- Markus, H., Crane, M., Bernstein, S., & Siladi, M. (1982). Self-Schemas and Gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 38–50.
- Martin, C. . ;, & Dinella, L. ; (2001). Gender-related Development. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 6020–6027).
- Miller, C. F. (2016). Gender Development , Theories of. In *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*.
<https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss590>
- Morin-Esteves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2016). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine. *Management & Avenir*, 98(8), 39. <https://doi.org/10.3917/mav.098.0039>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 16–29.
- Păiși Lăzărescu, M. (2015). Personality Variables in Decision - Making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 658–662. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.122>
- Raissi, N., & Hakeem, A. (2017). How to Determine the Influencing Cultural Factors on the Strategic Decision-Making Process in the Banking Sector? *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 37. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p37>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values* (Free Press). New york.
- Starr, C. R., & Zurbriggen, E. L. (2016). Sandra Bem's Gender Schema Theory After 34 Years: A Review of its Reach and Impact. *Sex Roles*, 76(9–10), 566–578.
<https://doi.org/10.1007/s11199-016-0591-4>
- Terracol, A., & Vaksmann, J. (2016). Rationalité limitée et interactions stratégiques dans les

jeux expérimentaux *Revue d'analyse Économique*, 92(1-2), 113-149.

van der Pligt, J. (2015). Decision Making, Psychology of. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 5).

<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24014-2>

Verheul, I., Risseuw, P., & Bartelse, G. (2002). Gender Differences in Strategy and Human Resource Management: The Case of Dutch Real Estate Brokerage. *International Small Business Journal*, 20(4), 443-476. <https://doi.org/10.1177/0266242602204004>

Virlics, A. (2013). Emotions in Economic Decision Making: A Multidisciplinary Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92(Lumen), 1011-1015.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.792>

Wang, H., Coble, C., & Bello, P. (2006). Cognitive-affective interactions in human decision-making: A neurocomputational approach. *Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Conference*, 2341-2346.

West, A. (2015). Cognitive theories in gender development. *Behavioural Sciences Undergraduate Journal*, 2(1), 59-66. <https://doi.org/10.29173/bsuj288>