

Texte 6

Titre : « Les comportements de management des dirigeants des entreprises chinoises et leur influence sur les résultats des entreprises »

Auteurs : Wang Hui, Xin Rong, xu Shuying

Source : « Guanli Shijie », *Management world*, numéro 4 année 2006, pp 87-97

Résumé :

I. Présentation des théories

Nous sommes conscients du fait que dans le cadre de la transformation économique, pour que les entreprises chinoises réalisent de bons résultats, les dirigeants d'entreprise doivent mettre en place des comportements spécifiques. D'une part, ces comportements sont intimement liés au poste particulier que le dirigeant d'entreprise occupe, par exemple l'analyse de l'environnement, la planification des opérations, le suivi et le contrôle de l'activité de l'entreprise etc. D'autre part, ces comportements dépendent fortement de la personnalité propre du dirigeant d'entreprise et de ses repères culturels, par exemple sa propension à accepter les risques, à affirmer ses convictions face aux employés et à agir avec détermination, les méthodes qu'il emploie pour séduire ou encore sa capacité à communiquer et à entretenir des rapports harmonieux avec autrui et toutes les méthodes qui rentrent dans le cadre de la conception chinoise de « la société orientée par les relations » (Yang, Yu et Yeh, 1989). Actuellement, à l'heure où les principaux responsables des entreprises se voient accorder de plus en plus d'autonomie, ces comportements de management deviennent extrêmement importants. Ils ont non seulement une influence sur la conduite des employés mais, surtout, peuvent inciter ces derniers à avoir une attitude active dans l'entreprise, ce qui induit une amélioration des résultats de cette dernière. D'un autre côté, ces comportements de management des dirigeants d'entreprise, et plus particulièrement les comportements très élaborés reposant sur la séduction, peuvent non seulement influencer et amener une normalisation des méthodes de travail des employés, mais aussi influencer leur attitude. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse selon laquelle les dirigeants d'entreprise chinois mettent en place des comportements spécifiques de management qui peuvent susciter en retour une attitude active de la part des employés envers l'entreprise. Cette attitude active permettra éventuellement par la suite aux entreprises d'atteindre un haut niveau de résultat.

II. Démonstration

Cette étude est composée de trois démonstrations distinctes. Elle se décompose en deux étapes : la première étape consiste à identifier les comportements de management des dirigeants d'entreprise chinois et à élaborer une série de graphiques pour quantifier ces méthodes. En premier lieu nous

adoptons une méthode de regroupement des événements cruciaux (critical incidents) pour identifier la nature des comportements de management des dirigeants d'entreprise chinois ; puis à partir du classement de ces comportements, nous exploitons les graphiques pour les quantifier. Lors de la seconde étape, nous testons nos hypothèses à l'aide d'une méthode d'analyse qui est la modélisation par équation structurelle (structural equation modeling) .

III. Conclusion

Les résultats de l'analyse réalisée au moyen de la modélisation par équation structurelle montrent que les comportements de management du dirigeant d'entreprise axé sur les tâches (task-oriented CEO) ont une incidence directe sur les résultats de l'entreprise et que les méthodes de management du dirigeant d'entreprise axé sur les rapports humains (relationship-oriented CEO) influencent l'attitude des employés. De plus, l'attitude des employés envers l'entreprise a un rôle d'intermédiaire entre les comportements de management du chef d'entreprise axé sur les rapports humains et les résultats de l'entreprise, ce qui prouve que le chef d'entreprise peut réaliser des bénéfices en canalisant l'attitude de ses employés.

D'un point de vue pratique, il ressort de cette étude que les dirigeants haut placés d'une entreprise doivent non seulement être très clairvoyants quant à l'orientation future du développement de l'entreprise et établir en conséquence un plan stratégique, mais aussi qu'ils doivent simultanément innover en permanence, dans les domaines de la technologie, des produits et des services. Il faut d'une part normaliser les pratiques de gestion, augmenter constamment la force de l'exécutif, et entretenir en même temps des rapports harmonieux avec leurs subordonnés, s'intéresser à leur travail et même à leur vie personnelle. Ces comportements permettent de constater que, dans le contexte d'une économie de marché, on confère aux dirigeants d'entreprise davantage d'autonomie et, surtout qu'ils doivent assumer des responsabilités et obligations plus importantes. Pour bien administrer et diriger une entreprise, ils doivent recourir à des comportements variés : non seulement des comportements orientés par les relations entre personnes pour maintenir un environnement social harmonieux, mais aussi des comportements typiques de l'entreprise moderne, reposant sur une gestion normalisée et un contrôle rigoureux afin de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi, les dirigeants d'entreprise chinois incarnent la coexistence de comportements diversifiés dans leur modèle de management.

Cette étude, en s'intéressant au mécanisme d'influence des méthodes de management des dirigeants d'entreprise chinois sur les résultats de l'entreprise, élargit la « théorie des échelons supérieurs » (upper echelon theory). Les méthodes de management des dirigeants d'entreprise chinois non seulement influencent les choix stratégiques et les résultats financiers de l'entreprise, mais ils ont également une incidence sur l'attitude des employés en réaction à l'environnement

instauré ; parallèlement, l'attitude active des employés envers l'entreprise a, à son tour, une influence sur les résultats de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise qui sont capables d'une « communication sous forme de médiation » et qui montrent un « intérêt pour leurs subordonnés » peuvent provoquer une forte implication organisationnelle (organizational commitment), la perception d'un soutien organisationnel (perceived organizational support) et un sentiment de justice parmi leurs subordonnés, et par tous ces moyens de stimulation active des employés, améliorer les résultats de l'entreprise.

王辉，忻蓉，徐淑英



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>