

Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise

Laurence Billard

Maître de conférence

laurence.billard@iut2.upmf-grenoble.fr

Jean-Pierre Boissin

Maître de conférence

boissin@dges.upmf-grenoble.fr

Bérangère Deschamps

A.T.E.R.

berangere.deschamps@wanadoo.fr

Laboratoire CERAG

ESA -

Univ. Pierre Mendès-France

BP 47 -

38 040 Grenoble cédex 0

Mots-clés : Mécanismes du gouvernement d'entreprise, typologie d'entrepreneur, actionnaire, partenaires, pouvoir.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé (284 mots)

A la suite des travaux de Charreaux (1997 pour une synthèse), la recherche sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise s'est inscrite dans une vision globale des acteurs de l'entreprise, face à une représentation réductionniste centrée sur la seule relation actionnaires - dirigeant. Dès lors, le management stratégique se doit de mieux intégrer cet objet de recherche en rappelant les acquis de la discipline en la matière. Ainsi, la dimension plurielle des acteurs dans les processus de décisions stratégiques a déjà été soulignée (Martinet, 1984 et 1997). La définition du gouvernement d'entreprise de Charreaux (1997, p.1) intègre ce processus collectif à partir des mécanismes organisationnels : « *Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».

Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite. Aussi est-il pertinent de réfléchir à l'influence du dirigeant sur ces mécanismes.

Une revue de la littérature permet de resituer la place du dirigeant dans la conception des mécanismes du gouvernement d'entreprise et d'intégrer, à partir des typologies d'entrepreneurs issues de recherches précédentes, les critères propres aux représentations du pouvoir et des objectifs à la fois individuels et collectifs des dirigeants (section 1). Le protocole d'une enquête quantitative concentrée sur des entreprises situées dans un district industriel (Plastics Vallée, France) est ensuite décrit (section 2). Le traitement du questionnaire fait apparaître une taxinomie de quatre groupes de dirigeants dont les profils semblent influencer les discours sur la conception et les attitudes en matière de mécanismes de gouvernement d'entreprise (section 3).

Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise

A la suite des travaux de Charreaux (1997 pour une synthèse), la recherche sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise s'est inscrite dans une vision globale des acteurs de l'entreprise (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999 ; Boissin, 2000a), face à une représentation réductionniste centrée sur la seule relation actionnaires - dirigeant. Qui plus est, le dépassement des seules dimensions d'une théorie de l'agence normative réduite à une relation hiérarchique agent – principal est autorisé par des *relectures* de cette même théorie, en intégrant davantage la coopération entre les différents agents (Charreaux, 1999).

A défaut de pluridisciplinarité (Pastré, 1995), cette ouverture du champ a permis une polydisciplinarité de la recherche (l'économie, le droit, la sociologie des organisations, l'histoire et bien sûr les sciences de gestion). Dans le cadre des sciences de gestion, cet objet de recherche ne doit pas être seulement étudié par la finance, en particulier de marché. Une telle démarche reviendrait à accepter un mouvement réductionniste sur la seule entreprise managériale et la relation actionnaire - dirigeant alors que l'entreprise familiale (Boissin, 2000b et 2000c) ou la PME (Boissin et Dussuc, 2000) constituent d'autres terrains d'expérience, pour peu que l'on retienne une conception globale des acteurs à l'origine des mécanismes du gouvernement d'entreprise. Plus généralement, ce mouvement réductionniste comporte le risque d'une uniformisation des modes de gestion largement influencés par les seules valeurs anglo-saxonnes fondées sur la dynamique des marchés (Cohen, Helfer, Pérez, 2000).

Dès lors, le management stratégique se doit de mieux intégrer cet objet de recherche en rappelant les acquis de la discipline en la matière. Ainsi, la dimension plurielle des acteurs dans les processus de décisions stratégiques a déjà été soulignée (Martinet, 1984 et 1997). Surtout, le processus de délibération stratégique, collectif, aboutirait *in fine* à un dosage des différents buts économiques mais aussi politiques, acceptables par les différents acteurs de l'organisation (Martinet, 1997) et non limités à la maximisation d'un seul but d'un des acteurs (Boissin, 2000a). La définition du gouvernement d'entreprise de Charreaux (1997, p.1) intègre ce processus collectif à partir des mécanismes organisationnels : « *Le gouvernement des entreprises recouvre*

l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui “ gouvernent ” leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite ; il agit, par exemple, sur la construction de la structure interne de son organisation (Charreaux, 1997, p.426). Aussi est-il pertinent de réfléchir à l'influence du dirigeant sur ces mécanismes. Est-il possible de distinguer des profils de dirigeants distincts en matière d'objectifs fixés à l'organisation et de pouvoir managérial ? Partant, ces profils sont-ils à l'origine de représentations et d'actions, de pratiques distinctes face à ces mécanismes de gouvernement d'entreprise ?

Le courant de l'approche par les traits du champ de recherche sur l'entrepreneuriat fournit les moyens de repérer des caractéristiques communes chez les dirigeants entrepreneurs pour en définir des types. Les chercheurs de cette acception fournissent des descriptions de ce qui fait que l'on peut identifier tel individu comme un entrepreneur (Casson, 1991) : l'entrepreneur est l'unique unité d'analyse à travers ses traits et caractéristiques (Gartner, 1988). La construction de typologies a représenté un courant important de la littérature sur l'entrepreneuriat dans les années 70 et 80. Leur utilité pour faire progresser la connaissance n'est plus à démontrer (Filion, 1999). Aussi, une revue de la littérature permet de resituer la place du dirigeant dans la conception des mécanismes du gouvernement d'entreprise et d'intégrer, à partir des typologies issues de recherches précédentes, les critères propres aux représentations du pouvoir et des objectifs à la fois individuels et collectifs des dirigeants (section 1). Le protocole d'une enquête quantitative concentrée sur des entreprises situées dans un district industriel (Plastics Vallée, France) est ensuite décrit (section 2). Le traitement du questionnaire fait apparaître une taxinomie de quatre groupes de dirigeants dont les profils semblent influencer les discours sur la conception et les attitudes en matière de mécanismes de gouvernement d'entreprise (section 3).

1 – Profil du dirigeant et mécanismes du gouvernement d'entreprise

Une brève revue de la littérature permet de souligner la place du dirigeant dans la conception et la pratique des mécanismes de gouvernement d'entreprise. La présentation de différentes typologies

d'entrepreneurs-dirigeants montre, ensuite, que celles-ci s'inscrivent dans le questionnement du chercheur. Il s'avère alors nécessaire de construire notre propre typologie centrée sur les représentations du dirigeant en matière d'objectifs et de pouvoir dans l'organisation. Ces profils guideront alors l'analyse des différentes représentations et pratiques du dirigeant sur les mécanismes du gouvernement d'entreprise.

1.1 – L'influence du dirigeant sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise

L'ensemble des mécanismes organisationnels relève de l'intensité de l'action des différents partenaires pour la recherche d'efficacité, c'est-à-dire la satisfaction des besoins des êtres humains (Milgrom et Roberts, 1998). Ainsi, le résultat de l'activité économique tendra à être efficace (au moins pour les parties prenantes à la négociation précisent Milgrom et Roberts, 1998). Le dirigeant semble subir l'exercice de ces mécanismes organisationnels. Or, n'a-t-il pas une influence sur leur intensité ? En d'autres termes, le dirigeant ne participe-t-il pas à la construction des mécanismes sensés limiter son pouvoir discrétionnaire ?

Charreaux (1997), dans ses propositions pour une théorie du gouvernement d'entreprise, donne une typologie des mécanismes, structurée sur leur spécificité et leur intentionnalité (tableau 1).

Tableau 1 - Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

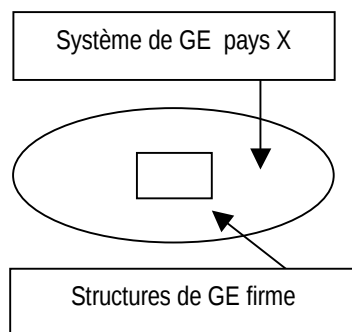
	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes Intentionnels	.contrôle direct des actionnaires .conseil d'administration .système de rémunération .structure formelle .auditeurs internes .comité d'entreprise .syndicat " maison "	.environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) .syndicats nationaux .auditeurs légaux .associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	.réseaux de confiance informels .surveillance mutuelle des dirigeants .culture d'entreprise .réputation auprès des salariés (respect des engagements)	.marchés des biens et services .marché financiers (dont prise de contrôle) .intermédiation financière .crédit interentreprises .marché du travail .marché politique .marché du capital social .environnement " sociétal " .environnement médiatique .culture des affaires .marché de la formation

Source : Charreaux, 1997, p.427.

Il apparaît clairement que l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes relèvent des partenaires de l'entreprise mais aussi de l'influence du dirigeant. D'ailleurs, Charreaux (1997) explique le caractère intentionnel de gouvernement par la structure interne formelle construite tant par le dirigeant, que par ses subordonnés. Ce constat peut être élargi à d'autres mécanismes. Par exemple, le rôle de la confiance s'avère être l'un des mécanismes majeurs mis en œuvre entre actionnaires et dirigeants dans le gouvernement de coopération de l'entreprise familiale (Boissin, 2000b et 2000c). Le dirigeant est donc susceptible de façonner les mécanismes de gouvernement de son propre pouvoir discrétionnaire. D'autre part, sa réputation auprès des salariés peut également le conduire, par un mécanisme spontané, à s'interdire les processus de restructuration économique appuyés sur des licenciements économiques (Boissin, 2000b et 2000c).

Wirtz (1999), en s'appuyant sur les travaux de North (1990) et de Denzau et North (1994), donne une définition du schéma mental de l'individu limité à la représentation du gouvernement d'entreprise : *« une représentation du statut des différents partenaires de la firme dans le processus de création de la valeur, ainsi que de la rémunération appropriée de leur contribution »*. Cette définition du schéma mental s'appuie sur une valeur partenariale. Le cadre réglementaire évoluant sous l'effet de l'action des *entrepreneurs organisationnels* (concept de la théorie du changement institutionnel de North, 1990), le dirigeant d'une firme joue ce rôle d'entrepreneur organisationnel, face aux mécanismes (ou structures) du gouvernement d'entreprise. Il peut s'efforcer de vouloir les remettre en question par sa stratégie, par exemple au travers des fusions internationales (Boissin, Guieu, Wirtz, 2001). Finalement, les mécanismes du gouvernement d'entreprise sont construits dans le contexte d'une institution ou d'un système pays (figure 1).

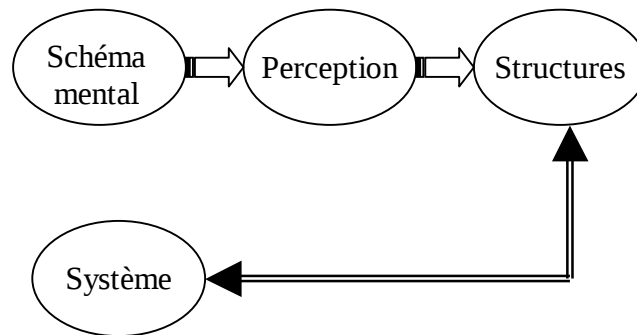
Figure 1 - Relation entre système de GE et structure de GE



Source : Boissin, Guieu, Wirtz, 2001.

Sur un plan plus dynamique, les mécanismes ou les structures de gouvernement d'entreprise résultent de l'influence du système institutionnel, mais aussi du schéma mental de l'*entrepreneur organisationnel* (figure 2).

Figure 2 - Influence de l'entrepreneur organisationnel sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise



Source : adapté de Boissin, Guieu, Wirtz, 2001.

Il advient que le profil de l'*entrepreneur organisationnel*, par son schéma mental, influence les mécanismes de gouvernement de son entreprise. Il est donc nécessaire, pour repérer les actions que le dirigeant mène sur ces mécanismes, d'intégrer la littérature sur les profils d'entrepreneurs.

1.2 – Les typologies entrepreneuriales comme clé de lecture des pratiques face aux mécanismes de gouvernement d'entreprise

A la suite des travaux synthétiques de Lorrain et Dussault (1988), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991) et Fillion (1997), Daval, Deschamps et Geindre (1999), ayant comme objectif de construire une grille de lecture adaptée, ont recensé les principales typologies de la littérature académique. Il apparaît que certaines, ayant trait aux entrepreneurs ou aux propriétaire-dirigeants (Boissin, Castagnos, Guieu, 2000), se basent sur :

- les motivations des individus (Laufer, 1975 ; Carland, Hoy et Carland, 1988 ; Gartner, 1989 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Varlet, 1996) ;
- ses antécédents (Dunkelberg et Cooper, 1982 ; Davidson, 1988 ; Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991 ; Chell et Haworth, 1993 ; Siu, 1995) ;
- ses capacités (Stevenson et Gumpert, 1985 ; Carland, Hoy et Carland, 1988 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Miner, 1990 ; Siu, 1995) ;

- son style de management de la firme (Laufer, 1975 ; Miles et Snow, 1978 ; Davidson, 1988 ; Gartner, 1989 ; Woo, Dunkelberg et Cooper, 1991 ; Chell et Haworth, 1993 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Fillion, 1997 ; Miner, 1997 ; Marchesnay, 1998).

Ces critères sont très généraux et se déclinent selon les logiques d'action propres au chercheur (Marchesnay, 1998). Il est, par conséquent, nécessaire, pour la cohérence de notre approche, de construire une typologie spécifique aux dirigeants du district industriel particulier que nous étudions. Ces taxinomies reposeront sur les représentations des chefs d'entreprises relatives à leur pouvoir et à leurs objectifs managériaux. Ces critères sont actuellement présents dans certaines typologies de manière plus ou moins explicite.

Ainsi, Dunkelberg et Cooper (1982) en distinguant l'artisan (le technicien plutôt que le manager), le dirigeant orienté vers la croissance et l'indépendant, évoquent les notions d'autonomie et d'indépendance. Lafuente et Salas (1989) repèrent quant à eux l'artisan (sensible à la nature du travail et non motivé en premier lieu par la performance de son entreprise), l'entrepreneur familial (qui recherche le bien être de sa famille), le manager (motivé par le prestige et son propre développement personnel) et le risqueur (qui est attiré par le challenge). Ils se basent en particulier sur la motivation individuelle, les objectifs personnels et collectifs (concernant le patrimoine familial) et le risque. Miner (1990) propose de surcroît une différenciation entre entrepreneurs, managers et entrepreneurs à forte croissance. L'objectif managérial, à travers la croissance, est jugé discriminant.

De son côté, Siu (1995) distingue 4 profils de dirigeants à partir de leurs objectifs individuels ou managériaux : l'indépendance (« *senior citizen* » et « *idealist* ») ; l'enrichissement et l'opportunisme (« *swinger* ») ; la sauvegarde du patrimoine familial (« *idealist* ») ; l'ouverture vers des partenaires financiers externes à l'entreprise (« *workhalic* » et « *hi-flyer* ») ; les objectifs d'autonomie et d'ouverture sur des partenaires externes non uniquement financiers (« *hi-flyer* »). Julien et Marchesnay (1996) différencient deux types marqués d'entrepreneurs en fonction de quatre indicateurs : la croissance, la pérennité, l'indépendance et l'autonomie. L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) obéit à une logique patrimoniale. Il recherche la pérennité de son affaire, pour assurer un patrimoine à la famille, qui prendra la relève ou vendra

l'affaire. Le capital doit donc appartenir à la famille. Il recherche avant tout stabilité et durée pour son entreprise. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) conduit une approche opposée, entrepreneuriale. Il privilégie les activités en forte croissance nécessitant des capitaux importants qu'il ira chercher chez les bailleurs de fonds. Il tient à conserver l'autonomie de décision même s'il doit pour cela perdre le contrôle du capital. Sachant que les activités de croissance sont de brève durée, il n'est pas attaché à la pérennité de son activité.

Filion (1997), ensuite, distingue six types de propriétaire dirigeant de PME en fonction de l'indépendance du dirigeant et son ouverture sur l'extérieur (le bûcheron) ; l'implication du dirigeant dans l'entreprise (le séducteur et le vacancier) ; l'intérêt et donc la représentation du rôle de l'entreprise pour son dirigeant (le sportif) ; la délégation du pouvoir (le converti et le missionnaire) ; l'implication et la capacité des gens à travailler ensemble (le missionnaire). Marchesnay (1998), enfin, propose une nouvelle typologie d'entrepreneurs basée sur quatre critères : relations à l'égard de l'environnement (lois du marché, institutions locales et partenaires) ; intégration dans la vie locale ; besoin de socialisation ; objectifs d'efficience et d'efficacité sont primordiaux ; attitude face aux risques ; coopération à l'intérieur et vis-à-vis de l'extérieur de son entreprise.

Les typologies que nous avons sélectionnées rassemblent des éléments pour construire une typologie de profils de dirigeant d'entreprise en matière d'objectifs fixés à l'organisation et de pouvoir managérial. Une grille d'analyse des profils sera élaborée autour de l'autonomie de décision, de l'attitude face au risque, de l'attitude face à la croissance, des objectifs propres à l'individu, ainsi que de ses priorités en termes de management de la firme, et de ses profils de compétences. Le tissu relationnel joue également un rôle non négligeable (cf. annexe 1).

2 – La méthodologie

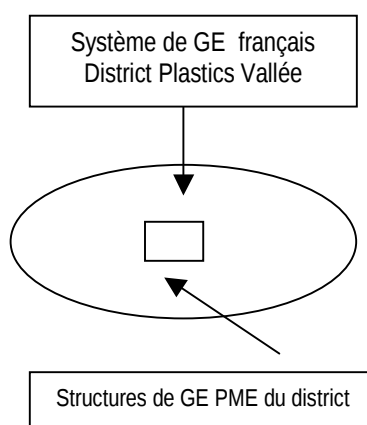
Pour établir un lien entre le profil du dirigeant et ses pratiques face aux mécanismes du gouvernement d'entreprise, nous avons travaillé en partenariat avec le syndicat professionnel Plasturgie Centre Est. Ensemble, nous avons privilégié une approche quantitative : un questionnaire a été adressé à 300 dirigeants d'entreprises d'un district industriel, la Plastics Vallée (France). Ces dirigeants sont tous membres du syndicat professionnel Plasturgie Centre

Est, partenaire de notre étude. Le choix de l'approche quantitative a été suggéré par notre partenaire, soucieux de ne pas trop mobiliser ses membres. D'autre part, nous avons souhaité faire preuve de discrétion pour les questions relevant des mécanismes du gouvernement d'entreprise et avons préféré éviter l'entretien direct pour ne pas influencer les dirigeants dans leurs réponses.

2.1 Les caractéristiques de l'échantillon

Centrer l'enquête sur un district permet de figer les fondamentaux de l'environnement, pour mieux en extraire l'influence du schéma mental du dirigeant sur ses représentations et ses pratiques face aux mécanismes du gouvernement d'entreprise. Avec pour objectif de neutraliser l'influence de l'environnement, l'étude s'inscrit dans le système français, dans le contexte d'un sous-système fort, le district de la Plastics Vallée (figure 3).

Figure 3 - La volonté de neutraliser l'influence de l'environnement



Source : d'après Boissin, Guieu, Wirtz, 2001

La Plastics Vallée fait référence à plus de 1500 ans d'histoire : selon la légende, c'est en 630 que Saint-Léger concède à Oyonnax le monopole de la fabrication des peignes. Aujourd'hui, la Plastics Vallée est l'une des plus grandes concentrations de plasturgie en France. 1500 entreprises de l'Ain et du Jura travaillent dans la vallée d'Oyonnax et réalisent toutes les étapes de la filière plasturgie : conception, réalisation d'outillages, fabrication de machines, transformation des polymères, finition, décoration, logistique industrielle et commerciale...

Depuis plusieurs décennies, les fleurons de la Plastics Vallée sont les filières jouets, lunettes et ornements de coiffure. Ce savoir-faire s'est considérablement développé dans les pièces techniques (automobile, électroménager, aéronautique, téléphonie, optique), les équipements pour l'habitat, les emballages cosmétiques et pharmaceutiques.

Les entreprises de notre étude évoluent dans cet environnement ; elles ont pour point commun l'appartenance à un territoire et un métier commun : la plasturgie dans la vallée d'Oyonnax. Sur les 300 dirigeants membres du syndicat de Plasturgie Centre Est, 50 ont répondu à l'enquête. Le taux de retour est de 17 %. Les 50 questionnaires ont été remplis et renvoyés par des personnes occupant des postes de direction dans l'entreprise (gérants, PDG, DG, Président du CA et du Directoire). Ces entreprises sont majoritairement des SA (70 %), puis des SARL (30 %). Elles existent depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Toutefois, 6 % d'entre elles sont plus que centenaires. Ces entreprises n'ont pas le même positionnement au sein de la filière plasturgie et certaines sont plus intégrées que d'autres : 70 % des dirigeants ont spécialisé leur entreprise dans une seule activité de la filière, 22 % participent à deux ou trois opérations de la filière et 8 % réalisent plus de quatre de ces activités. Ainsi les opérations les plus fréquemment réalisées sont celles de transformation dans 54 % des entreprises de l'échantillon, de moulage (24 % des cas) et de décoration (20 % des cas).

2.2 Présentation du questionnaire et traitement des données

Le questionnaire se découpe en trois parties : la première identifie l'entreprise et le dirigeant ; la deuxième caractérise l'appartenance de l'entreprise à la Plastics Vallée et la troisième aborde le gouvernement d'entreprise. Les résultats concernant la deuxième partie du questionnaire ne sont pas abordés dans cet article.

La première partie du questionnaire doit permettre de dresser une typologie des profils de dirigeants observés dans la Plastics Vallée. Les questions posées sont reprises de la littérature sur le profil du dirigeant. Pour la troisième partie, relative au gouvernement d'entreprise, nous interrogeons les dirigeants sur la base des travaux de Charreaux (1997) : la structure de leur capital, leurs intentions d'ouverture de ce capital, sur les mécanismes de contrôle qui s'exercent sur leur gestion et sur les partenaires qui ont participé au financement de l'entreprise.

Les variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales font l'objet de traitements statistiques simples. Les variables mesurées sur des échelles d'intervalle font l'objet de traitements statistiques plus sophistiqués, réalisés à l'aide du logiciel SPSS (version 9.0), et aboutissent à la proposition d'une typologie de profil de dirigeants de la Plastics Vallée. Des tris croisés permettent d'affiner les représentations et actions des dirigeants face aux mécanismes du gouvernement d'entreprises, notamment concernant les relations qu'ils établissent avec leurs partenaires (Cf. annexe 2).

Avant d'aborder les principaux résultats de cette recherche, nous détaillons les choix méthodologiques opérés pour l'élaboration de la typologie des profils de dirigeants. Une analyse en composante principale structure les 19 variables relatives au comportement du dirigeant dans la gestion de son entreprise et face à la représentation de son pouvoir (annexe 1). Le dirigeant peut exprimer, sur une échelle de Likert en cinq points, son total désaccord avec nos propositions jusqu'à son acception totale. Pour choisir le nombre de facteurs à retenir, nous utilisons la règle de Kaiser, la plus usuelle, consistant à retenir les facteurs correspondant à des valeurs propres supérieures à l'unité, et le Scree Test de Cattell, consistant à examiner la courbe des valeurs propres et à rechercher les points d'inflexion. La combinaison de ces deux approches nous amène à retenir quatre facteurs expliquant 58 % de la variance. Un point d'inflexion entre le quatrième et le cinquième facteur nous incite à faire ce choix alors que les six premiers facteurs répondaient à la première règle (Donada et Mbengue, 1999).

Dans le premier facteur apparaissent des caractéristiques de maîtrise d'un savoir-faire technique et d'une très forte volonté de conserver le contrôle de l'entreprise, familiale puisque le dirigeant souhaite maîtriser le capital de sa structure. Le deuxième facteur rassemble des variables exprimant la profonde insatisfaction du dirigeant quant à sa situation actuelle. Poussée par une volonté de croissance, il envisage de se diversifier en acquérant une nouvelle structure (croissance externe). A travers le troisième facteur transparaît une logique d'enrichissement du dirigeant et des actionnaires de l'entreprise. Tout en soulignant son indépendance dans ses prises de décision, le dirigeant met en avant son souci d'enrichissement. Dans le quatrième facteur, les variables traduisent la recherche de la pérennité de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'enrichir le dirigeant mais d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, sa rentabilité et ses bénéfices.

Ces quatre facteurs sont utilisés comme des « variables-relais » dans l'analyse typologique. Celle-ci vise à restreindre le nombre d'observations en les regroupant au sein de classes homogènes et différenciées : elle rassemble les dirigeants ayant le même profil. Deux méthodes de classification sont utilisées. Une méthode hiérarchique ascendante consiste à opérer des regroupements successifs à partir des 41 dirigeants ayant participé à l'enquête. La distance entre les entreprises est mesurée par la distance euclidienne ; la méthode d'agrégation retenue est celle de Ward. Le dendrogramme permet en outre de repérer le nombre de groupes de dirigeants ayant un comportement semblable. Quatre groupes sont mis en évidence. A partir de ces mêmes données, une analyse typologique non hiérarchique est réalisée en fixant *a priori* le nombre de groupes à quatre.

3 – Les liaisons entre le profil du dirigeant et sa conception des mécanismes du gouvernement d'entreprise

L'analyse typologique nous permet de dégager quatre profils de dirigeants en matière d'objectifs et de pouvoir organisationnel. Ce traitement statistique repose sur les seuls discours des dirigeants concernant leurs représentations. Or, les discours des acteurs de l'action stratégique offrent une riche source d'informations pour comprendre les représentations véhiculées (Martinet, 1990 et 1992 ; Mounoud, 1997). A partir de discours sur des pratiques, le chercheur inscrit son travail dans une dimension praxéologique en l'absence de réalité ontologique (Martinet, 1990, p.226). Les profils mis en évidence offrent ensuite une clé de lecture des représentations et de l'action des dirigeants sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise.

3.1 – Les quatre profils de dirigeants

L'ensemble des chercheurs ayant fait émergé une typologie d'entrepreneurs s'accorde pour dire que chaque entrepreneur est un individu à part entière que l'on ne peut considérer comme un type unique (Ettinger, 1989). Chaque auteur donne une définition traduisant sa propre vision de l'entrepreneur. Notre typologie n'échappe pas à ces remarques puisqu'elle a pour objectif de construire des profils de dirigeants selon leurs représentations des objectifs de l'organisation et du pouvoir managérial. Notre taxinomie fait apparaître quatre groupes de dirigeants dont les représentations sont semblables.

Le premier groupe rassemble 14 dirigeants que nous assimilons à des « **techniciens satisfaits** ». Ce type d'entrepreneur se caractérise par un refus très net d'augmenter la taille de son entreprise ou de développer de nouvelles activités. Il cherche avant tout à maîtriser le capital de sa firme, qu'il souhaite voir rester dans le giron familial. Il possède un savoir faire technique qui constitue la base de son activité. Ce dirigeant est un technicien satisfait qui est heureux dans son activité et ne souhaite pas de changement notable. Autodidacte ou de niveau scolaire inférieur au bac pour les deux tiers d'entre eux, ces entrepreneurs sont avant tout des fondateurs de leur firme, attachés au district industriel de la Plastics Vallée dans la mesure où 12 des 14 dirigeants de ce groupe s'y sont implantés en raison d'une origine locale (liens familiaux ou sociaux) et 13 y travaillent depuis plus de 20 ans. Ce groupe de dirigeant est proche de l'artisan de Laufer (1975), de Dunkelberg et Cooper (1982) ou de Lafuente et Salas (1989). Il s'apparente également au « citoyen » de Siu (1995) et à l'entrepreneur PIC de Marchesnay (1996).

Le deuxième groupe concerne 10 dirigeants fortement attachés à diversifier leur activité et à en développer de nouvelles. Augmenter la taille de leur entreprise constitue une de leurs priorités même si la rentabilité en pâtit. De même, l'objectif n'est pas la maximisation de la richesse de l'actionnaire. Cet « **ambitieux aventurier** » n'est pas le fondateur de la firme qu'il dirige mais correspond dans 80 % des cas à des repreneurs (héritiers ou non). La majorité de ce type de dirigeants (7 sur 10) justifie un niveau de formation supérieur à bac + 2. Moins ancien dans la Plastics Vallée que le « technicien satisfait » (50 % des cas témoignent d'une présence inférieure à 15 ans dans le district), ce dirigeant s'est surtout implanté dans la Plastics Vallée par origine locale (7 cas sur 10). Ce type d'entrepreneur est plutôt de type CAP et rejoint l'entrepreneur de Marchesnay (1998), ainsi que le risqueur de Lafuente et Salas (1989).

Le troisième groupe est relatif à 7 chefs d'entreprise qui correspondent à des « **gestionnaires prudents** ». Enclins à augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice, ils recherchent la rentabilité de leur entreprise. Peu sensibles à garder la maîtrise du capital de la firme, ils ne souhaitent toutefois pas la croissance à tout prix (augmentation de la taille de l'entreprise, diversification vers de nouvelles activités, maximisation de la richesse de l'actionnaire) qu'ils ne sauraient contrôler. De formation supérieure au baccalauréat pour cinq d'entre eux, leur implantation dans

la Plastic Vallée est ancienne (9 dirigeants sur 10 y sont implantés depuis plus de 20 ans). Ce type de dirigeant semble correspondre à l' « indépendant » de Dunkelberg et Cooper (1982),

La dernière catégorie regroupe 10 dirigeants que nous qualifions d'« **ambitieux maximisateurs** ». Comme le « gestionnaire prudent », cet entrepreneur recherche la rentabilité de son entreprise et l'augmentation du bénéfice. Toutefois, il est également attaché à augmenter la taille de son entreprise, à diversifier ses activités et à développer son entreprise. Les deux tiers sont de formation élevée (supérieure à bac + 2). Ce type de dirigeant ne se satisfait pas de sa situation actuelle et rêve de conquérir de nouveaux marchés, de grandir et pour cela, il est disposé à ouvrir son capital. Ce type d'entrepreneur s'apparente à l'opportuniste de Smith car il est motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie. Il est également proche du « voltigeur » de Siu (1995).

Cette taxinomie fait apparaître quatre types d'attitudes différentes par rapport aux représentations du pouvoir et des objectifs managériaux. Le gouvernement d'entreprise est représenté par les moyens pour délimiter le pouvoir et influencer les décisions des dirigeants (Charreaux, 1997). Par conséquent, construire une typologie à partir de ces critères était nécessaire pour repérer les liens entre représentations du pouvoir et des objectifs, et conceptions et actions sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise.

3.2- La confrontation de la typologie aux mécanismes du gouvernement d'entreprise

Le protocole méthodologique de cette recherche aboutit à des représentations sur les discours des dirigeants en matière de mécanismes de gouvernement d'entreprise. La typologie précédente des quatre profils des 41 dirigeants peut-elle constituer une clef de lecture discriminante des représentations et des actions du dirigeant sur les mécanismes du gouvernement d'entreprise ?

Dans un contexte essentiellement de PME, les dirigeants se considèrent d'abord comme des salariés (66%), bien qu'actionnaires. La représentation dichotomique et réductionniste de la théorie normative de l'agence, principal (actionnaire) – agent (dirigeant) trouve un nouvel amendement (Boissin, 2000a, 2000b et 2000c). Toutefois, la représentation des acteurs apparaît plus complexe. Un même acteur peut occuper plusieurs rôles. Plus que dotés d'un don d'ubiquité,

les rôles ne sont pas définis de façon séquentielle mais peuvent s'inscrire dans un continuum face à l'organisation : dirigeant, actionnaire et salarié. Le dirigeant de la PME semble privilégier son rôle de salarié à celui d'actionnaire. Toutefois, ce positionnement doit être nuancé selon les profils de dirigeant. Le *technicien satisfait* et le *gestionnaire prudent* recouvrent parfaitement ce comportement alors que les dirigeants plus *ambitieux, aventuriers ou maximisateurs*, s'affirment davantage comme des actionnaires.

Ces différences de conception du statut du dirigeant se retrouvent dans l'autonomie de gestion. Près de deux tiers des dirigeants reconnaissent l'exercice d'un contrôle sur leur gestion, en particulier les *techniciens satisfaits* et les *gestionnaires prudents*. Les *ambitieux, aventuriers ou maximisateurs*, s'affirment davantage autonomes dans la gestion de leur entreprise. Comme l'illustre la synthèse des résultats dans l'annexe 2, les *ambitieux, aventuriers ou maximisateurs* acceptent moins les processus de contrôle, quel que soit l'acteur à l'origine de cette action.

Ainsi, les dirigeants (20/32 des avis exprimés), en particulier les *gestionnaires prudents* insistent sur la relation de confiance entre dirigeant et actionnaires. De façon encore plus significative (23 des 31 avis exprimés), les dirigeants reconnaissent la réputation auprès des clients et des fournisseurs comme un élément du contrôle de leur gestion. Là encore, cette opinion relève surtout des *techniciens satisfaits* et des *gestionnaires prudents*. La troisième dimension reconnue du contrôle de la gestion repose sur la réputation auprès des salariés, mais pas de façon majoritaire (13/30). Les *gestionnaires prudents* et les *ambitieux maximisateurs* accordent peu de place à la réputation auprès des salariés comme moyen de contrôle de leur gestion.

Sur un plan juridique, seules 28 des 41 entreprises sont dotées d'un conseil d'administration (SA *versus* SARL). Parmi les premières, seulement onze dirigeants accordent un rôle de contrôle au conseil d'administration. Ainsi, quand il est reconnu, ce pouvoir s'exerce unanimement sur trois variables : l'analyse des comptes, les choix stratégiques et les entrées ou sorties de personnels ; et dans une moindre mesure sur les choix de financement ou d'investissement, les rémunérations et les choix de partenaires. Il n'en demeure pas moins qu'une majorité des dirigeants (15 sur 28) ne reconnaît pas un réel pouvoir de contrôle au conseil d'administration sur la gestion. En particulier, les *techniciens satisfaits* et les *gestionnaires prudents* entrent dans ce type de

comportement alors qu'ils acceptaient un pouvoir de contrôle sur leur gestion, y compris des différents partenaires. Il existe même un quasi rejet de l'actionnaire chez les *techniciens satisfaits*, comme le montre la suite des résultats.

Peut-on pour autant assimiler ce constat à l'opposition entre travail et rente ? 60 % des répondants reconnaissent poursuivre les mêmes objectifs que l'entreprise, 40 % les mêmes que ceux des salariés et 20 % des objectifs identiques à ceux des fournisseurs ou des banques. Toutefois, fréquemment, l'entreprise poursuit ses objectifs propres, distincts de ceux de ses partenaires. Le *technicien satisfait* lie surtout les objectifs de son entreprise à ceux de ses clients. Le *gestionnaire prudent* et les *ambitieux aventuriers ou maximisateurs* conviennent surtout d'une convergence d'objectifs avec les actionnaires.

Toujours concernant les mêmes partenaires, le dirigeant a été interrogé sur la qualité de la relation : coopération ou hiérarchie. La relation apparaît surtout de coopération avec les clients (77%) et les banques (54%). Le partage des objectifs avec les actionnaires est faible (29%). La qualification de cette relation est moins explicite pour les salariés et les fournisseurs. Toutefois, si la relation n'est pas de coopération, elle n'en est pas pour autant hiérarchique. L'opposition entre les deux concepts, implicite dans notre questionnaire, ne l'est pas ou peu pour les dirigeants. Les représentations varient quelque peu selon les profils de dirigeants. L'*ambitieux aventurier* inscrit plutôt son entreprise dans une relation de coopération avec les actionnaires, les clients et les salariés. Le *technicien satisfait* ne reconnaît une relation de coopération qu'avec les clients et que rarement avec les autres acteurs, y compris les actionnaires. Le *gestionnaire prudent* fait référence à l'unanimité à une relation de coopération avec les banques et souvent (50% environ) avec les autres partenaires. Pour les *ambitieux maximisateurs*, la relation de coopération est nouée surtout avec les clients.

L'ouverture du capital n'est pas appréhendée seulement comme une augmentation de ressources (35%) mais aussi comme une formalisation d'un partenariat (35%) ou comme un moyen de désengagement (26%). Dans la lignée, l'accès au financement n'est pas reconnu comme un obstacle à la croissance. Les *techniciens satisfaits* la considèrent davantage comme un moyen classique d'augmenter les ressources alors que les *ambitieux aventuriers ou maximisateurs* trouvent le moyen de formaliser un partenariat.

Sauf dans le cas des *ambitieux maximisateurs* (50/50), les dirigeants ont largement contribué au financement de leur entreprise, en particulier les *gestionnaires prudents*. Dans 43% des cas, la famille a financé l'entreprise, en particulier dans 50% des entreprises dirigées par des *techniciens satisfaits*. Les banques constituent un acteur majeur du financement surtout chez les *gestionnaires prudents*. Parmi les différents acteurs, il est surtout reconnu une influence stratégique à la famille (42%), tout particulièrement chez les *ambitieux aventuriers* et *maximisateurs* (plus de 50%), et aux clients (34%), surtout chez les *gestionnaires prudents* (43%). En revanche, l'influence stratégique des autres acteurs apparaît secondaire. Par exemple, pour 90% des dirigeants les concurrents n'ont pas d'influence stratégique. De même, les salariés n'ont pas d'influence (76%) bien que leur rôle soit plus reconnu chez les *ambitieux aventuriers* et *maximisateurs* (plus de 33%).

Conclusion

La communication s'attache à montrer les liens entre les profils de dirigeants d'entreprise d'un même district industriel et leur perception des mécanismes du gouvernement d'entreprise. Elle s'inscrit dans une conception globale du gouvernement d'entreprise, non plus réduit aux seuls liens entre le dirigeant et les actionnaires, mais élargi aux relations entre le dirigeant et les partenaires en intégrant les différents mécanismes organisationnels.

Les représentations et l'action des dirigeants face aux mécanismes de gouvernement d'entreprise ne sont pas homogènes selon les profils de dirigeants. Il apparaît que le dirigeant joue un rôle sur ces mécanismes et ne les subit pas nécessairement comme peut le laisser penser une partie de la littérature axée essentiellement sur la relation d'agence entre le dirigeant et l'actionnaire, dans l'entreprise managériale.

Après avoir construit une typologie basée sur les objectifs du dirigeant et de son organisation et sur sa propre vision de son pouvoir managérial, quatre groupes de dirigeants se distinguent. Ces quatre groupes témoignent, ensuite, d'attitudes différenciées par rapport aux représentations et à l'action du dirigeant en matière de mécanismes de gouvernement d'entreprise. Certains dirigeants, notamment les *ambitieux aventuriers* ou *maximisateurs*, sont des entrepreneurs proches de la culture anglo-saxonne développant un management autour des objectifs de

l'actionnaire. D'ailleurs, ils se reconnaissent davantage dans cet acteur que dans celui d'un salarié. Ils cultivent leur autonomie face aux différents contrôles potentiels de leur gestion. A l'autre extrême, le *technicien satisfait* rejette les objectifs de l'actionnaire et fait référence à ceux du client. Admettant le contrôle sur sa gestion, il préfère toutefois les mécanismes spontanés (la réputation auprès des clients et des fournisseurs) aux mécanismes intentionnels (actions du conseil d'administration). Enfin, ce dirigeant, comme le *gestionnaire prudent*, se considère plus comme un salarié que comme un actionnaire de son entreprise. Le dirigeant - salarié, limite ainsi son risque d'actionnaire face à une appropriation de la seule création de valeur résiduelle.

Bibliographie

Boissin J.-P. (2000a), « Le groupe et ses acteurs dans leur environnement économique et social », chapitre 20, p. 381-403 in Richard J., éd., *Analyse financière et gestion des groupes*, Paris, Economica, 423p.

Boissin J.-P. (2000b), « Système de valeurs du management familial en PME », CIFPME 2000, Lille, octobre, cd.rom., 16p.

Boissin J.-P. (2000c), « La vulnérabilité de la théorie normative de l'agence – L'exemple des relations actionnaires – dirigeants d'un holding familial - », in *Vulnérabilité et droit – Le développement de la vulnérabilité et ses enjeux en droit*, Presse Universitaire de Grenoble, p.101 - 116.

Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G. (2000). « PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique », *Revue Internationale PME*, VOL. 13, n°1, p. 39-64.

Boissin J.-P., Dussuc B. (2000), « La notion de gouvernance appliquée à la PME », Actes du Congrès ASAC-IFSAM, juillet, Montréal.

Boissin J.-P., Guieu G., Wirtz P. (2001), « Les fusions internationales – Une lecture à travers la théorie institutionnelle », sous la coord. A.C. Martinet et R.A. Thiétart, Vuibert, Paris, à paraître.

Carland J. W., Hoy F. & Carland J. A. C. (1988), « Who is the entrepreneur it the question worth asking », *American Journal of Small Business*, spring, p 33-39.

Casson M. (1991), *L'entrepreneur*, Economica gestion, Paris.

Charreaux G. (1997), Introduction générale et Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, in G. Charreaux (éd.) *Le gouvernement des entreprises – théories et faits -*, Paris, Economica, p. 1-13 et p. 421-469.

- Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », in G. Koenig (sous la coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle*, Economica-Gestion, p. 61-132.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88.
- Chell E. & Haworth J. M. (1993), « Profiling entrepreneurs : multiple perspectives and consequent methodological considerations », in Klandt H., *Entrepreneurship and business development*, Antony Rowe Lt., London, 259-260.
- Cohen E., Helfer J-P., Pérez R. (1999), « Pour un modèle européen de management », *Le Monde*, 14 mars, p.VII.
- Daval H., Deschamps B. & Geindre S. (1999), « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *1er Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille, 15 et 16 novembre, p 124-140.
- Davidson P. (1988), « Type of man and type of company revisited : a confirmatory cluster analysis approach », *Frontiers of Entrepreneurship research*, p 88-105.
- Denzau A., North D. (1994), « Shared Mental Models : Ideologies and Institutions », *Kyclos*.
- Martinet A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris, 118p.
- Donada C. et Mbengue A. (1999), « Méthodes de classification et de structuration », in *Méthodes et recherche en management*, sous la direction de R-A. Thiétart, Dunod, Paris, p 373-396.
- Dunkelberg W. C. & Cooper A. C. (1982), « Entrepreneurial typologies : an empirical study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p 1-15.
- Ettinger J-C. (1989), « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p 56-61.
- Filion L.-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.
- Filion L.-J. (1999), « Typologie d'entrepreneur – est-ce vraiment utile ? », in Verstraete T., *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, p 251-262.
- Gartner W. B. (1988), « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », *academic journal of small business*, spring, p 11-29.

- Gartner W. B. (1989), « Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics », *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 14, n°1, fall, p 27-37.
- Julien P.-A. & Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion poche, Paris, 111 p.
- Lafuente A. & Salas V. (1989), « Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms », *Strategic management journal*, volume 10, p 17-30.
- Laufer J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, novembre, p 11-26.
- Lorrain J. & Dussault L. (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue internationale de la PME*, volume 1, n°2, décembre, p 157-176.
- Marchesnay M. (1998), « Une vision renouvelée du risqué entrepreneurial », *Colloque AIREPME, Nancy-Metz*, 22-24 octobre, Cédérom.
- Martinet A. C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion ; Epistémologie de la stratégie, in Martinet A.-C. (dir.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 9-29 et p. 211-236.
- Martinet A.C. (1992), La recherche en stratégie : une industrie vulnérable ? , Cahier de recherche de l'IAE de Lyon, n°10, 6p.
- Martinet A. C. (1997), Pensée, stratégie et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 67-75.
- Miles R. E. & Snow C. C. (1978), *Organisational strategy structure and process*, Mc Graw Hill Series, Mc Graw Hill Book Company.
- Milgrom P. et Roberts J. (1997), *Economie, organisation et management*, (traduit de l'américain sous la direction de B. Ruffieux), Grenoble, PUG.
- Miner J. B. (1990), « Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers : contrasting and overlapping motivational patterns », *Journal of Business Venturing*, volume 5, n°4, p 221-234.
- Miner J. B. (1997), « A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success », *Entrepreneurship and Regional Development*, volume 9, n°4, p 319-334.
- Mounoud E. (1997), *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse du Doctorat HEC, Paris.

North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Pastré O. (1995), "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques", *Problèmes économiques*, N° 2.423.

Siu W.-S. (1995), « Entrepreneurial typology : the case of owner-managers in China », *International Small Business Journal*, volume 14, n°1, octobre-décembre.

Varlet J.-P. (1996), *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille, 15 février.

Wirtz P. (1999), Evolution Institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n°1, p. 117-143.

Woo C. Y., Cooper A. C. & Dunkelberg W. C. (1991), « The development and interpretation of entrepreneurial typologies », *Journal of business venturing*, volume 6, n°2, march, p 93-114.

Annexe 1 - Questions à l'origine de la construction de la typologie

19 questions ont été posées pour déterminer le profil des dirigeants : chaque variable est mesurée sur une échelle de 1 à 5 (1- pas du tout d'accord ; 5- tout à fait d'accord).

- Je suis dirigeant pour prendre seul mes décisions.
- J'aime prendre des risques.
- J'envisage de racheter une autre entreprise.
- Je suis devenu dirigeant pour améliorer mon niveau de vie.
- La taille de mon entreprise me convient.
- Je recherche prioritairement à assurer la survie de ma firme.
- Je suis dirigeant pour ne pas recevoir d'ordres.
- Je souhaite que mon entreprise reste dans le giron familial.
- Je souhaite garder le contrôle de mon entreprise.
- Je suis un technicien avant tout.
- Maîtriser le capital de ma firme est indispensable pour moi.
- Je cherche à développer de nouvelles activités.
- Mon objectif principal est d'augmenter le chiffre d'affaires.
- Je recherche avant tout à maximiser la rentabilité de la société.
- Je n'ai pas songé à la transmission de mon entreprise.
- L'objectif principal de ma société est d'accroître le bénéfice.
- J'envisage de diversifier mon activité.
- Je suis devenu dirigeant pour exploiter mon idée.
- Le 1^{er} objectif de mon entreprise est de maximiser la richesse de l'actionnaire.

Annexe 2 - Description des profils et représentations des mécanismes de gouvernement d'entreprise (1)

Représentations	Profils	Technicien Satisfait	Gestionnaire prudent	Ambitieux Aventurier	Ambitieux maximisateur	Global
D'abord		Un salarié	Un salarié	Un actionnaire	Un actionnaire	66% des salariés
Contrôle externe sur sa gestion		++	+	-	-	66% d'accord
. du C.A.		+	+	-	-	58% pas d'accord
. confiance actionnaire			++			63% d'accord
. clients ou fournisseur		+	+	-	-	74% d'accord
. salariés		+	--	+	-	43% d'accord
Mêmes objectifs que les :						
. actionnaires		-	+	+		60% d'accord
. clients		+	-			54% d'accord
. banques		+			-	83% pas d'accord
. salariés		-	-	+	+	40% d'accord
. fournisseurs					-	89% pas d'accord
Relation de coopération avec :						
. actionnaires		---	+	++		29% d'accord
. clients		++		-		77% d'accord
. banques		-	++			54% d'accord
. salariés				+	-	43% d'accord
. fournisseurs				+		46% d'accord
Ouverture de capital						
. ressources		+		-		35%
. partenariat			+		+	35%
. désengagement						26%
Contribution au financement						
. le dirigeant			+		-	68% des cas
. la famille		+				43% des cas
. les banques			+			60% des cas
Influence stratégique						
. actionnaires familiaux		-		+	+	42% d'accord
. clients			+		-	34% d'accord
. salariés				+	+	76% pas d'accord
. concurrents						90% pas d'accord

(1) Les + et les – sont relatifs au résultat global de la dernière colonne de droite.