

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE LA PME MANUFACTURIÈRE QUÉBÉCOISE: ANALYSE DES LIENS AVEC LA PRÉSENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Luc ROBITAILLE*
Josée ST-PIERRE**

Université du Québec à Trois-Rivières

RÉSUMÉ

Le but de cette communication est de contribuer à mieux décrire la relation entre le conseil d'administration (CA) et la stratégie en contexte de PME. Les dimensions du CA retenues pour cette étude sont: sa composition, sa forme légale et son fonctionnement (mode de décision; nombre, durée et formalisme des réunions). Afin de mesurer l'orientation stratégique de l'entreprise, nous avons retenu l'instrument de mesure développé par Venkatraman (1989). Les six dimensions qui le composent sont l'agressivité à l'égard du marché, l'aspect analytique ou intuitif du processus décisionnel, la nature défensive des comportements, l'horizon temporel retenu, la proactivité et l'attitude à l'égard du risque. Enfin, des facteurs de contingence ont aussi été pris en compte (taille, âge, secteur d'activité, ressources financières et performance de l'entreprise ainsi que le pourcentage de contrôle, l'âge, l'expérience et la scolarité de son dirigeant).

Une enquête par questionnaire menée auprès de 174 PME, dont 75 possédaient un CA, a permis de constater que sa seule présence ne suffisait pas à expliquer la stratégie. La taille du CA, son mode de décision et le formalisme de ses réunions sont ses caractéristiques les plus associées à la stratégie. Par ailleurs, la performance (croissance des ventes) est le seul facteur de contingence également lié à la stratégie de l'entreprise.

Ces résultats suggèrent qu'une approche plus globale et systémique du CA est requise afin de mieux comprendre son impact sur la stratégie et la performance des PME. Les différentes

* Luc Robitaille détient un doctorat en gestion de l'Université de Montpellier I (France). Ses intérêts de recherches portent sur les conseils d'administration dans les PME, les relations d'affaire banque-PME et le processus décisionnel individuel. Il a oeuvré pendant plusieurs années, dans le financement d'entreprises, comme cadre bancaire chez différentes institutions financières. Il est membre associé du GREPME. Adresse: Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7. Adresse électronique: luc_robaille@uqtr.quebec.ca .

** Josée St-Pierre est titulaire d'un doctorat en finance (Ph.D.) de l'Université Laval. Elle est l'auteure de plusieurs articles scientifiques dans les domaines de la régie d'entreprises, des offres publiques d'achat et du financement par projet. Ses intérêts de recherche portent également sur l'étude des problèmes financiers des PME. Elle dirige l'ERGEP, une équipe de recherche en gestion de projet, et est membre du GREPME. Adresse: Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7. Adresse électronique: josee_st-pierre@uqtr.quebec.ca .

facettes du CA doivent être prises en compte, et non seulement les dimensions traditionnelles telles sa composition ou la structure de propriété de l'entreprise. Enfin, la stratégie demeure un concept très vaste dont on ne comprendra mieux les mécanismes, implications et frontières qu'en multipliant les outils et méthodes de recherche utilisés pour la décrire.

Mots clés: Conseil d'administration, orientation stratégique, PME

Introduction

Pour demeurer compétitive, la PME doit faire face aux défis extraordinaires que posent les nouvelles technologies, la globalisation des marchés et le rythme accéléré des changements de notre société. Plus que jamais, la survie de l'entreprise passe par l'adoption d'une structure bien adaptée à ces nouvelles réalités. La création d'un CA pourrait alors constituer une avenue peu coûteuse pour la PME.

L'un des rôles fondamentaux du CA est de conseiller la direction sur les enjeux stratégiques de la firme. Mais les connaissances empiriques que l'on a du rôle stratégique du CA demeurent limitées et souvent contradictoires (Zahra et Pearce, 1989). Le but de cette communication est de contribuer à mieux décrire la relation entre le CA de la PME et sa stratégie. Plus spécifiquement, nous tenterons d'abord de vérifier si la présence du CA dans la PME est associée à son orientation stratégique (OS). Nous chercherons également à préciser les caractéristiques du CA qui interagissent davantage avec sa stratégie tout en tenant compte du contexte particulier de la PME.

Pour ce faire, nous présenterons, en premier lieu, le CA de la PME à travers ses attributs et rôles. Les facteurs de contingence pertinents à la problématique abordée seront subséquemment décrits. Après avoir ainsi décrit le CA de la PME, nous définirons le concept d'OS qui se situe au centre de cette communication. Par la suite, nous poserons les hypothèses de notre recherche et décrirons la méthodologie utilisée pour les vérifier. Enfin, les résultats obtenus seront commentés.

1. Le conseil d'administration de la PME¹

Notre description du CA de la PME, inspirée de celle de Zahra et Pearce (1989), intègre ses rôles et attributs. Il comprend trois dimensions. Il s'agit, en premier lieu, des attributs, dont nous retiendrons le plus important, à savoir sa composition. Sa forme (légale ou non) et des informations concernant son fonctionnement (mode de décision; nombre, durée et formalisme des réunions) constituent les autres attributs retenus. La seconde dimension a trait aux rôles du CA. Elle est la variable critique de notre recherche puisqu'elle concerne notamment la stratégie. Finalement, les facteurs de contingence complètent cette représentation du CA de la PME (voir figure 1).

¹ Dans notre communication, nous définissons le CA comme un comité permanent (souvent appelé quasi-CA, conseil de gestion ou comité consultatif), se réunissant entre 2 et 26 fois par année et dont le fonctionnement et les rôles s'apparentent à ceux d'un CA légal.

FIGURE 1. Description du CA

Entreprise	Propriétaire-dirigeant
taille, âge, secteur d'activité, ressources financières et performance	fondateur, votes détenus, âge, expérience et scolarité
Attributs du CA	Rôles du CA
composition, forme légale, mode de décision, nombre de réunions durée des réunions, formalisme	contrôle, service (stratégie)

1.1 Les attributs du CA

La composition constitue l'attribut du CA qui a été le plus étudié. On la décrit surtout à l'aide du nombre d'administrateurs qui composent le conseil et de leur statut, interne ou externe. Les administrateurs internes occupent un poste dans l'entreprise, ou en sont des retraités, alors que les externes n'y travaillent pas. Lee *et al* (1992) et Shivdasani (1993) ont proposé un troisième type d'administrateurs, les associés. Ils ne travaillent pas dans l'entreprise mais possèdent certains liens avec sa direction, soit à titre professionnel ou personnel.

La forme légale ou non du CA est un attribut exclusivement pertinent en contexte de PME puisque le CA fonctionnel est toujours constitué légalement chez la grande entreprise. Pour cette raison, il s'agit là d'une caractéristique nettement moins discutée dans les recherches recensées. Le seul motif évoqué par les p-dir pour préférer un quasi-CA à un CA est la petite taille de leur entreprise (Robitaille et St-Pierre, 1995).

Le mode de décision adopté à l'intérieur du CA représente un autre attribut pour lequel peu de résultats empiriques sont disponibles, bien que les prescriptions normatives en fassent souvent état (Zahra et Pearce, 1989). Pearce et Zahra (1991) ont démontré que la façon de prendre des décisions variait selon le type de CA (légal, contrôleur, proactif ou participatif).

Le nombre de réunions d'un CA varierait de 4 à 12, les petites entreprises qui oeuvrent dans les secteurs les plus turbulents étant celles qui se réuniraient le plus (Ward et Handy, 1988; St-Pierre et Robitaille, 1995).

La durée des réunions, conjuguée à leur fréquence, permet de mesurer le temps investi par les administrateurs pour le CA, à l'exclusion de la période de préparation. Ce temps pourrait permettre d'améliorer la performance du CA. On s'entend généralement pour affirmer qu'une réunion standard de CA devrait s'échelonner sur une demi-journée.

Le formalisme respecté dans le déroulement des réunions du CA est un attribut peu étudié. Pourtant, on recommande habituellement aux dirigeants d'entreprise d'adopter certaines règles formelles de fonctionnement (Ward et Handy, 1988; Lorsh et MacIver, 1989). Ainsi, préalablement à la réunion du CA, l'avis de convocation, l'ordre du jour, le compte-rendu de la

dernière réunion et le rapport de la direction devraient toujours être rédigés et expédiés aux administrateurs.

1.2 Les rôles du CA

On peut regrouper les rôles exercés par le CA sous deux dimensions fondamentales: les rôles de service et ceux de contrôle (Mintzberg, 1986), bien que certains auteurs distinguent les rôles de fournisseurs de ressources (Daily, 1991) ou de stratégie (Zahra et Pearce, 1989) de ceux de service.

Pour les fins de notre recherche nous ne retiendrons que les rôles de service qui concernent essentiellement les conseils que peut fournir le CA à la direction de l'entreprise, soit par rapport à son environnement, à sa stratégie ou à ses affaires courantes. Conseiller la direction dans ses choix stratégiques représente le rôle jugé le plus important par les p-dir (Robitaille et St-Pierre, 1995). Ceci nous permet de supposer que le CA influence la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, le CA peut contribuer à rationaliser la gestion dans la PME, l'aidant ainsi à passer d'un style de gestion entrepreneurial à un style plus professionnel (Daily et Dalton, 1992). Enfin, le CA servirait de support moral aux dirigeants de PME (Robitaille et St-Pierre, 1995)

1.3 Les facteurs de contingence du CA

Nous avons regroupé les facteurs de contingence du CA selon qu'ils concernent l'entreprise (taille, âge, secteur d'activité, ressources financières et performance) ou le p-dir (fondateur, % de contrôle, âge, expérience et scolarité).

La *taille de l'entreprise* est un facteur de contingence important dans l'étude des CA. Notamment, elle expliquerait la faible indépendance des CA des PME par rapport à son président (Ford, 1988; Huse, 1994) et certaines des contradictions provenant des recherches empiriques (Daily et Dalton, 1992). St-Pierre et Robitaille (1995) ont démontré que l'utilisation du CA était moins répandue chez les plus petites entreprises. La taille expliquerait aussi certaines différences dans le fonctionnement du CA (Ward et Handy, 1988). Enfin, cette relation entre la taille et le fonctionnement du CA pourrait en partie provenir de la structure de propriété particulière des PME (Baysinger *et al*, 1991).

L'*âge de l'entreprise* serait un bon indicateur du stade de développement de la PME (Gasse et Carrier, 1992) qui serait à son tour un facteur de contingence pertinent pour l'étude des CA (Zahra et Pearce, 1989). Fredrickson *et al* (1988) suggèrent que le pouvoir du CA est moindre chez les firmes plus jeunes où le propriétaire-dirigeant (p-dir) est tout puissant. Par ailleurs, l'âge de l'entreprise serait également relié à sa stratégie (Boeker, 1989) et à sa performance, en particulier lorsque la direction est jeune (Cragg et King, 1988).

Le *secteur d'activité* est indissociable de la stratégie et son impact sur celle-ci ne fait pas de doute. Ses liens avec le CA ont également été souvent soulignés. On comprend encore toutefois mal cette relation.

Les *ressources financières* dont dispose l'entreprise seraient un autre facteur associé au CA (Zahra et Pearce, 1989). Pearce et Zahra (1992) ont mesuré des relations positives entre le recours à l'endettement chez la firme et la composition du CA (taille et présence d'administrateurs externes).

La *performance de la firme* fait très souvent partie des variables étudiées en relation avec le CA. Nous considérons la performance comme facteur de contingence bien qu'elle soit généralement traitée comme variable dépendante expliquée par la composition du CA ou par d'autres de ses

caractéristiques. À ce titre, l'influence du CA sur la performance demeure hypothétique, les résultats empiriques se contredisant grandement.

Le *fondateur de l'entreprise* est généralement à la tête d'une firme plus jeune que celle dirigée par un non-fondateur (Miller et Simmons, 1992; Daily et Dalton, 1993; Sassalos, 1994) et le CA qu'il dirige compte moins d'administrateurs (Miller et Simmons, 1992; Daily et Dalton, 1993). De même, on affirme habituellement que le fondateur dirige un CA plus impliqué dans la stratégie (Miller et Simmons, 1992) et que celle-ci est plus axée sur l'innovation (Walsh et Anderson, 1995).

La *scolarité du dirigeant* serait moins élevée chez les fondateurs. Les dirigeants ne possédant pas de diplômes universitaires se distingueraient par l'importance accrue accordée aux rôles de leur CA sur des questions les touchant personnellement (Robitaille et St-Pierre, 1995). La scolarité du p-dir demeure cependant une dimension très peu utilisée dans les études sur les CA.

Le *pourcentage de votes détenus par le p-dir*, au contraire, a souvent été retenu comme facteur de contingence dans de telles études. Une concentration des votes entre les mains du p-dir serait associée à une présence plus faible d'administrateurs externes sur le CA des PME (Sassalos, 1994). Par ailleurs, Boeker (1989) a noté moins de changements dans les stratégies des PME où le fondateur dirigeant possédait plus d'actions. Ces résultats peuvent contribuer à expliquer ceux obtenus par Hill et Snell (1988). Ceux-ci ont observé qu'une plus forte concentration de l'actionnariat était associée à des stratégies davantage axées sur l'innovation que sur la diversification.

L'*âge et l'expérience du p-dir* constituent d'autres facteurs souvent utilisés dans l'étude des PME. Ainsi, certains mesurent une relation entre de meilleurs résultats et la présence de dirigeants plus jeunes (Begley et Boyd, 1986; Cragg et King, 1988) ou occupant leur poste depuis moins longtemps (Miller et Toulouse, 1986; Begley et Boyd, 1986). À l'opposé, d'autres leur associent une moins bonne performance (Ibrahim et Goodwin, 1986; Stuart et Abetti, 1987).

2. L'orientation stratégique et le CA

2.1 L'orientation stratégique

Si les p-dir considèrent que la stratégie constitue le rôle le plus important du CA de leur entreprise, on peut s'attendre à découvrir des liens entre l'OS de la firme et l'utilisation d'un CA. Pour vérifier cette relation, le concept de stratégie doit préalablement être précisé. Nous définirons la notion d'OS à l'aide de quatre dimensions fondamentales proposées par Venkatraman (1989): l'étendue du concept, le niveau hiérarchique, la perspective analytique ou systémique et l'aspect délibéré ou émergent.

L'*étendue de ce concept* réfère aux notions de moyens (activités) et fins (buts). D'une perspective managériale générale, les moyens utilisés pour réaliser la stratégie sont intimement associés aux fins visées. La prise en compte simultanée des interactions entre ces deux dimensions peut permettre de mieux expliquer la performance des PME (Olson et Bokor, 1995). Cependant, il est recommandé de distinguer les moyens des fins si la stratégie est étudiée en relation avec différents éléments contextuels (Schendel et Hofer, 1979). Nous nous concentrerons donc sur les moyens adoptés pour atteindre les objectifs. Ces moyens doivent être perçus comme la façon générale d'attribution et d'utilisation des ressources dont dispose la PME. Ainsi, l'approche de la planification stratégique et ses concepts de vision, mission ou objectif ne seront pas retenus. L'approche basée sur les orientations stratégiques fondamentales (maintien, croissance ou retrait) sera par conséquent exclue.

Le *niveau hiérarchique* impliqué par la stratégie doit, dans la grande entreprise, être spécifié. On fera alors la distinction entre le niveau corporatif ou fondamental, le niveau de l'entreprise ou de l'unité stratégique et celui dit fonctionnel ou de marché. Le premier niveau concerne le choix des industries où oeuvrera l'entreprise c'est-à-dire son niveau de diversification. Comme il a été démontré que la PME pouvait rarement être étudiée sous l'angle de son portefeuille d'activités puisqu'elle s'attaque généralement à des créneaux étroits (Van Hoorn, 1979; D'Amboise *et al*, 1994), nous n'adopterons pas ce niveau. De même, le niveau fonctionnel concerne davantage l'atteinte d'objectifs propres à certaines fonctions spécifiques de l'entreprise et s'avère ainsi peu pertinent à l'étude des relations avec le CA. L'OS retenue porte donc sur le niveau où l'attention est mise sur la capacité à concurrencer dans le sens de Porter (1986) et de s'ajuster au contexte particulier de l'entreprise et de son environnement.

La *perspective analytique ou systémique* avec laquelle on aborde la stratégie fait l'objet de distinctions depuis les travaux d'Hambrick (1980). Dans le premier cas, on étudiera en profondeur une ou quelques dimensions spécifiques de la stratégie. Par exemple, Olson et Boker (1995), ont retenu le niveau de formalisme de la planification comme indicateur du processus stratégique et le degré d'innovation comme mesure du contenu de la stratégie. Nous adopterons plutôt une perspective systémique, abordant ainsi le concept d'OS de façon globale comme l'ont fait Covin et Slevin (1989) pour l'étude de la stratégie entrepreneuriale.

Enfin, l'*aspect délibéré ou émergent* de la stratégie permet de distinguer les intentions stratégiques des réalisations (Mintzberg, 1978). La stratégie réalisée ou émergente relève plutôt de la sensibilité et du métier du dirigeant alors que celle dite délibérée repose sur ses capacités d'analyse et ses compétences de gestionnaire (Mintzberg, 1987). En ce sens, nous retiendrons l'aspect émergent de l'OS qui reflète sans doute mieux la réalité de la PME. Ainsi, notre attention portera sur les comportements réels de l'organisation dans la recherche de l'atteinte de ses objectifs.

2.2 Orientation stratégique et CA: Hypothèses

Le conseil d'administration est depuis toujours associé à la stratégie de l'entreprise (Andrews, 1980). Les recherches empiriques ne démontrent toutefois pas unanimement l'existence de cette relation. Plusieurs auteurs concluent à une très faible implication du CA dans les questions stratégiques (White, 1979; Henke, 1986; Zahra et Pearce, 1989), et ce, même en situation de crise (Miller et Norburn, 1986).

Au-delà de l'existence même de cette relation se pose la question de son sens. En effet, Zald (1969) souligne que la stratégie peut influencer le CA. En période de forte intensité stratégique, les besoins de conseils augmentent. L'entreprise pourrait alors modifier la composition et l'utilisation de son CA pour combler ces besoins.

Mais, avant de mieux comprendre cette relation, il importe de vérifier si les PME utilisant un CA ont une OS différente de celles qui n'en utilisent pas. Aucune recherche empirique, à notre connaissance, ne s'est penchée sur cette question fondamentale. Pour cette raison, nous formulerons ainsi notre première hypothèse:

H₁: *La présence d'un CA dans la PME est reliée à son OS.*

Ce lien entre CA et stratégie a surtout été étudié sous l'angle de l'impact de la composition (nombre d'administrateurs et présence de membres externes). Ainsi, les entreprises dont le CA est de plus grande taille et compte plus d'administrateurs externes, auraient une stratégie davantage axée sur la diversification et la croissance externe (Pearce et Zahra, 1992). D'autres recherches confirment la relation entre le nombre d'administrateurs et la stratégie de diversification (Baysinger et Hoskisson, 1990; Baysinger *et al.*, 1991; Blackburn et Wilson, 1993; Goodstein *et al.*, 1994). L'impact de la taille s'expliquerait par une plus grande capacité du CA à prendre en compte les différents éléments de l'environnement de la firme (Pfeffer, 1972). Toutefois, un nombre trop grand d'administrateurs entraînerait certaines inefficacités à faire face à des questions complexes, d'où l'incapacité des CA de grande taille à modifier la stratégie des entreprises (Goodstein *et al.*, 1994).

Ford (1986) et Hill et Snell (1988) arrivent à des résultats qui suggèrent que les entreprises, dont le CA est surtout composé de membres internes, ont moins recours à des stratégies de diversification et axent davantage leur développement sur l'innovation et la recherche et développement. Ces résultats sont cohérents par rapport à ceux évoqués ci-dessus. Il semble donc que la composition du CA soit reliée, d'une façon ou d'une autre, à la stratégie de l'entreprise. Aussi formulons-nous ainsi notre deuxième hypothèse:

H₂: *La composition du CA de la PME est reliée à son OS.*

Les autres attributs du CA (forme légale, mode décisionnel, nombre et durée des réunions et formalisme) ont été nettement moins utilisés dans les recherches mettant en relation CA et stratégie. Toutefois, il a été suggéré que les CA qui ne sont pas constitués légalement influencent moins la gestion des PME et, par conséquent, leur stratégie (Nash, 1988; Hugues, 1995). Aucune recherche empirique ne vient toutefois corroborer ces affirmations. Par ailleurs, Pearce et Zahra (1991), en démontrant que la façon de prendre des décisions variait selon le type de CA, nous permettent de supposer que le mode décisionnel pourrait influencer la stratégie.

Le nombre de réunions ne semble pas relié au pouvoir exercé par les différents types de CA (Pearce et Zahra, 1991), mais l'étude de Miller et Norburn (1986) montre que la fréquence des réunions, notamment, affecterait les décisions prises au CA et, par conséquent, la stratégie de

l'entreprise et sa performance. Zahra et Pearce (1989) ont proposé un modèle normatif associant la durée des réunions à l'influence du CA sur la stratégie et la performance de la firme.

Compte tenu du peu de recherches associant la stratégie et les attributs du CA autres que sa composition, nous formulerons de façon générale une hypothèse exploratoire à leur égard:

H₃: *Certains attributs du CA de la PME, autres que sa composition, sont reliés à son OS.*

3. Méthodologie

3.1 Les données

Notre échantillon est composé d'entreprises manufacturières québécoises indépendantes qui comptent entre 10 et 500 employés. Suite à trois envois postaux, un total de 1 574 questionnaires a permis de recueillir des renseignements auprès de 275 PME. Le taux de réponse relativement bas de 17% s'explique en particulier par la longueur du questionnaire utilisé qui comptait près de 300 questions et par la nature très confidentielle du sujet abordé.

Le questionnaire utilisé lors du premier envoi postal ne comprenait pas les énoncés relatifs à l'orientation stratégique. Par conséquent, le nombre d'entreprises pour lesquelles nous avons des renseignements quant à leur OS est passé à 174. En moyenne, ces firmes possèdent 36 employés (médiane: 20) et sont âgées de 22 ans (médiane: 16). Le CA était utilisé par 42% de ces PME, dont le tiers sous forme de quasi-CA.

3.2 Mesure des variables

Pour mesurer les attributs du CA, 17 questions de formes diverses étaient soumises aux répondants. Deux questions pour chaque administrateur ont suffi à définir la composition du CA alors que pour préciser sa forme légale, son nombre de réunions et leur durée, trois autres questions ont été requises. La mesure du mode de décision a nécessité huit énoncés sur lesquels on devait exprimer son accord sur une échelle de 1 à 7. Ces énoncés couvraient les principales étapes et dimensions du processus décisionnel (identification du problème, définition d'options et choix de la solution). Enfin, le formalisme des réunions était mesuré par quatre énoncés vérifiant l'existence de documents écrits relativement à l'avis de convocation, à l'ordre du jour, au procès-verbal et au rapport de la direction.

Des questions ouvertes permettaient de recueillir directement les données relatives aux facteurs de contingence. La performance de l'entreprise et ses ressources financières ont été obtenues à l'aide de quatre énoncés mesurant la perception du p-dir. Cette forme de mesure perceptuelle a déjà été validée par Miller et Toulouse (1986).

Afin d'identifier l'OS des entreprises, nous avons retenu l'instrument de mesure développé par Venkatraman (1989). Cet outil respecte les dimensions fondamentales du concept à mesurer. L'OS y est appréhendé à l'aide des six traits suivants: le niveau d'agressivité, l'approche analytique ou intuitive adoptée, son caractère défensif, l'horizon temporel, la proactivité des comportements et l'attitude face au risque.

Ces dimensions sont pertinentes au contexte de la PME. Elles s'approchent des types de stratégie de Miles et Snow (1978): défensif, prospectif, analytique et réactif. Elles s'en distinguent cependant en ce qu'elles ne contribuent pas à définir une typologie de stratégie mais à en définir les caractéristiques. Ces six traits permettent également d'intégrer l'orientation entrepreneuriale de la firme. Celle-ci fut rendue opérationnelle par Miller (1983), à l'aide de ses caractéristiques d'innovation, de proactivité et d'attitude face au risque.

3.3 Validation de l'outil de mesure de la stratégie

L'instrument de mesure a été traduit, adapté pour la PME québécoise et validé par Tessier (1994) (voir l'annexe 1). À l'aide de la méthode LISREL, nous avons appliqué l'approche confirmative utilisée par Venkatraman (1989) pour évaluer les propriétés de mesure suivantes de l'outil: sa consistance interne (unicité des traits et fiabilité), sa validité de convergence et sa validité discriminante. La validité prédictive a été évaluée en testant les hypothèses de la recherche.

Le test du chi-carré et le calcul de l'indice d'ajustement incrémental Δ (Bentler et Bonett, 1980²) ont permis d'évaluer la consistance interne. Seul le trait associé au caractère défensif de l'OS ne rencontrait pas le seuil recherché pour Δ ($> 0,90$) et χ^2 ($p > 0,10$). L'agressivité ne rencontrait pas non plus le seuil de probabilité recherché bien que son Δ soit de 0,91. Ces tests ont permis d'éliminer trois énoncés peu reliés aux dimensions dont ils faisaient partie.

La validité de convergence a été estimée par le coefficient α de Cronbach et par la mesure de fiabilité ρ_c (Werts *et al*, 1974). Tous les traits, sauf celui relié au risque ($\alpha = 0,43$ et $\rho = 0,46$), ont obtenu des résultats supérieurs à 0,60 alors qu'un seuil de 0,50, indiquant que plus de la moitié de la variance est mesurée par le trait, est jugé acceptable.

La validité discriminante (jusqu'à quel point chaque trait est différent des autres) peut être testée en vérifiant si la corrélation entre chaque paire de trait est différente de zéro. Pour ce faire, on doit comparer ce modèle sous contrainte de corrélation égale à 1 avec un modèle sans contrainte. Si le χ^2 de ce dernier modèle est significativement plus bas que celui du modèle avec contrainte, la validité discriminante est vérifiée. Les différences calculées pour chaque paire de traits étaient toutes largement significatives ($p < 0,001$).

De façon générale on peut conclure que l'instrument utilisé pour caractériser l'OS est valide et fiable: trois traits sur six affichant des résultats satisfaisants pour chacune des propriétés de mesure testée alors que les trois autres traits s'avéraient adéquats pour deux des trois tests effectués.

4. Résultats et discussion

Le tableau 1 présente les résultats des tests de corrélation effectués pour vérifier H_1 , soit l'existence de liens entre la présence ou non d'un CA et les six dimensions de l'OS. Deux dimensions sont très faiblement reliées ($p < 0,10$) à l'existence d'un CA (l'horizon temporel et la proactivité) alors que seul le caractère défensif de l'OS affiche un niveau de corrélation significatif acceptable ($p < 0,05$). Il semble donc que la seule présence d'un CA ne soit pas très reliée à la stratégie. On pouvait s'attendre à de tels résultats compte tenu des conclusions contradictoires des recherches portant sur cette problématique.

² $\Delta = (F_o - F_k) / F_o$, où F_o = valeur du chi carré obtenue du modèle nul spécifiant l'indépendance mutuelle entre les énoncés du trait et F_k = valeur du chi carré du modèle spécifique.

TABLEAU 1
Corrélation entre l'existence d'un CA et l'OS (Test de Student)

	Agressivité	Analyse	Défense	Horizon	Proactivité	Risque
Présence d'un CA	0,45	0,94	1,89**	1,29*	1,59*	-1,24

* p< 0,10

** p< 0,05

Une analyse plus détaillée de la relation entre le CA et l'OS a été effectuée pour vérifier si certaines des caractéristiques du CA de la firme pouvaient davantage être associées à son OS. Ainsi, six éléments différents de la composition du CA ont été comparés à l'OS. Ils sont décrits au tableau 2. On peut y voir que le nombre total d'administrateurs est l'élément de la composition qui semble le plus en relation avec l'OS. La proportion d'administrateurs externes, qui est souvent retenue comme variable importante dans les études portant sur les CA, est par ailleurs très peu reliée à l'OS. D'autres recherches ont souligné que la taille du CA est plus souvent reliée à d'autres variables que le rapport entre le nombre de membres externes et internes (Chaganti *et al*, 1985; Goodstein *et al*, 1994). L'importance de la taille dans la relation avec l'OS supporte la position de Pfeffer (1972) à l'effet qu'un nombre plus élevé d'administrateurs permet de considérer plus d'éléments dans les décisions reliées à l'OS de la firme. Il faut noter que le modèle de corrélation utilisé avec LISREL n'a pas permis de calculer certains résultats compte tenu du manque de convergence de l'outil de mesure pour quelques dimensions dont, en particulier, celle reliée au risque.

On peut conclure que les firmes possédant un CA de plus grande taille affichent plus d'agressivité, d'analyse et d'attitudes défensive et proactive. D'ailleurs, cette dernière dimension est celle qui est de loin la plus associée à la composition du CA. Il est intéressant de noter que la présence de membres de la famille du p-dir sur le CA est négativement reliée à la proactivité alors que la portion de membres externe est associée positivement à cette dimension de l'OS. La gestion familiale, source de conservatisme, peut expliquer cette constatation. En effet, la proactivité se concrétise par des actions peu compatibles avec une telle gestion comme: l'acquisition d'entreprises, l'abandon de produits qui sont dans les dernières étapes de leur cycle de vie et l'introduction de nouvelles activités. A l'opposé, les membres externes, plus distants des activités traditionnelles de la firme, sont généralement plus favorables à de telles actions (Baysinger et Hoskisson, 1990; Baysinger *et al*, 1991; Pearce et Zahra, 1992; Blackburn et Wilson, 1993; Goodstein *et al*, 1994).

TABLEAU 2
Corrélations entre la composition du CA et l'OS (Test de Student)

	Agressivité	Analyse	Défense	Horizon	Proactivité	Risque
1. # adin	0,61	2,24 **	1,21	s/o	1,12	s/o
2. # adfam	0,68	-0,79	-1,43*	-0,78	-2,07**	0,02
3. # adex	0,29	-1,39*	-0,63	0,82	1,01	s/o
4. # ad total	1,98**	1,72**	1,95**	s/o	1,54*	0,78
5. portion adex	0,66	-0,66	0,18	s/o	1,47*	-0,27
6. portion adfam	0,63	-0,77	-1,35*	-0,77	-2,09**	0,10

1. # adin: nombre d'administrateurs internes; 2.# adfam: nombre total d'administrateurs familiaux; 3. # adex: nombre total d'administrateurs externes; 4. # ad total: nombre total d'administrateurs; 5. portion adex: portion d'administrateurs externes; 6. portion adfam: portion d'administrateurs familiaux.

* p< 0,10 ** p< 0,05

Les autres attributs du CA que notre recherche associe à l'OS de la firme (H₃) sont présentés au tableau 3. Les résultats indiquent que la forme légale du CA ainsi que le nombre et la durée des réunions ne sont pas reliés significativement à l'OS de la firme. Quant au mode de décision, parmi les huit énoncés utilisés pour le mesurer, trois ont présenté des relations significatives (p < 0,05). Ils correspondent aux étapes classiques du processus décisionnel: identification du problème, développement d'options et choix de la solution. Ainsi, les CA qui participent à l'identification des problèmes sont associés à une OS plus agressive. Ceux qui collaborent au développement d'options sont reliés à une OS davantage analytique et défensive. Enfin, le choix final par consensus est corrélé à la dimension analytique de l'OS. Sommairement, on peut conclure que le processus décisionnel du CA semble associé à l'OS de la firme et surtout à sa dimension analytique, ce à quoi on pouvait, par définition, s'attendre.

Tableau 3 Corrélations entre les autres attributs du CA et l'OS (Test de Student)

	Agressivité	Analyse	Défense	Horizon	Proactivité	Risque
forme légale	-0,87	-0,11	-0,91	s/o	1,34*	s/o
# de réunions	-0,91	0,42	0,54	0,39	-0,14	0,71
durée réunions	0,11	1,44*	1,22	0,52	1,32*	-0,85
identification	2,69***	1,15	0,89	s/o	0,29	s/o
développement	-0,81	2,04**	1,79**	s/o	0,81	s/o
choix	-1,19	1,83**	-0,34	s/o	-1,41*	s/o
avis écrit	0,71	0,01	2,15**	s/o	2,36**	s/o
p.-v. écrit	1,82**	0,07	1,98**	s/o	1,29*	s/o
rapport écrit	0,53	0,33	2,22**	s/o	3,06***	s/o

* p< 0,10 ** p< 0,05 *** p< 0,01

Des cinq énoncés permettant de décrire le formalisme du CA, nous avons présenté, au tableau 3, les trois affichant des corrélations significatives. Le formalisme, estimé par les variables *avis écrit*, *procès-verbal écrit* et *rapport écrit*, est associé positivement à la proactivité et à l'attitude défensive de l'OS et, dans une moindre mesure, à son caractère agressif.

Afin de situer les différentes associations discutées ci-dessus dans leur contexte, nous avons effectué des tests de corrélation entre les dimensions de l'OS et les facteurs de contingence de notre recherche, puis nous avons effectué une analyse de covariance en retenant les variables affichant des associations significatives. Le tableau 4 présente les résultats obtenus avec les facteurs de contingence. Curieusement, quatre facteurs souvent jugés importants en contexte comparable, n'ont pas affiché de relations significatives et sont exclus de ce tableau. Il s'agit du pourcentage de votes détenu par le p-dir, de son âge, du fait qu'il soit fondateur ou non et du secteur d'activité de la PME. Dans ce dernier cas, nous pouvons supposer que la classification retenue était peu pertinente à notre étude ou peu valide. Nous avons, en effet, classé les entreprises selon les taux de capitalisation et d'intensité du travail de leur secteur d'activité puisque ces indices seraient associés à la complexité du secteur (Julien et Thibodeau, 1991).

TABLEAU 4
Corrélations entre les facteurs de contingence et l'OS (Test de Student)

	Agressivité	Analyse	Défense	Horizon	Proactivité	Risque
expérience p-dir	-0,32	-0,49	1,08	1,18	2,48***	s/o
université	-1,96**	-0,10	0,28	0,42	1,44*	s/o
âge firme	-1,87**	-0,73	1,50*	-1,15	0,48	s/o
# d'employés	0,08	s/o	1,89**	1,37*	3,01****	s/o
capacité emprunt	0,65	0,66	-0,30	1,11	3,41*****	s/o
liquidité	-0,03	s/o	1,35*	1,29*	3,61*****	s/o
rentabilité	-0,53	1,69**	-0,56	1,55*	3,67*****	s/o
croissance	-0,26	1,74**	0,30	0,98	2,32**	s/o

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01 **** p < 0,005 ***** p < 0,001

En contexte de PME, nous aurions pu attendre davantage d'associations avec les traits du p-dir retenus dans la recherche. En fait, seules ses années d'expérience à la tête de l'entreprise et sa formation sont significativement corrélées avec, respectivement, la proactivité et l'agressivité. Les p-dir plus expérimentés sont associés à une OS plus proactive alors que ceux détenant une formation universitaire le sont à une OS moins agressive. Mentionnons que les énoncés constituant cette dernière dimension équivalaient souvent à affirmer qu'on acceptait de sacrifier la rentabilité de l'entreprise au profit d'une plus forte croissance, ce qui est peut-être contraire à la rationalité des affaires généralement enseignée dans les milieux universitaires.

L'âge de l'entreprise est négativement corrélé avec l'agressivité de l'OS, conformément aux descriptions théoriques traditionnelles (Mintzberg, 1986). Par ailleurs, la taille de la firme est associée de façon importante à la proactivité et, dans une moindre mesure, à l'attitude défensive de l'OS. Il faut se rappeler que la proactivité, telle que définie, implique le recours à la croissance externe et à une certaine diversification. Il est ainsi normal de constater que les plus

petites PME sont moins proactives. De même, l'attitude défensive est associée au recours à une forme de gestion plus formelle, ce qui se retrouve moins souvent chez les plus petites entreprises.

La position financière de la firme, estimée par deux énoncés portant sur la capacité à réunir des fonds et la liquidité, est positivement reliée à la proactivité. La performance de l'entreprise (rentabilité et croissance des ventes) est également associée à la proactivité de même qu'à l'aspect analytique de l'OS.

Il faut noter que les dimensions de l'OS étant les plus reliées aux différentes variables de la recherche sont, par ordre d'importance, la proactivité, l'attitude défensive, le caractère analytique et l'agressivité alors que l'horizon temporel et l'attitude face au risque ont très peu été associés à ces variables. On peut en déduire que la validité prédictive de l'outil de mesure est faible pour ces deux dimensions, mais acceptable pour les autres et même excellente dans le cas de la proactivité. Au niveau conceptuel, nous notons que cette dernière dimension est la plus sensible aux variables étudiées dont, notamment, celles reliées à la performance.

En dernière analyse, à l'aide d'un modèle de régression intégré à LISREL, nous avons mesuré l'influence simultanée des différentes variables de la recherche sur l'OS. Nous avons inclus dans le modèle les variables ayant affiché précédemment un coefficient de corrélation significatif à 5% ($p < 0.05$). Ainsi, seulement quatre des six dimensions de l'OS ont été sélectionnées. Les quatre variables démontrant les plus fortes corrélations sont présentées au tableau 5. On y remarque que, des treize corrélations significatives, seulement trois proviennent de facteurs de contingence. Ceci suggère que, malgré la complexité des relations mises en cause par l'OS, le CA demeure un élément non négligeable. Plus spécifiquement, la taille du CA, le mode de décision et le niveau de formalisme sont les caractéristiques du CA les plus corrélées à l'OS. Ces deux derniers cas sont des éléments nettement moins pris en compte dans les études sur les CA. Ces résultats indiquent qu'au-delà des éléments habituellement considérés dans de telles recherches, le mode de fonctionnement du CA pourrait contribuer à mieux comprendre ses relations avec la stratégie de la firme et avec sa performance.

TABLEAU 5
Modèles de régression avec les dimensions de l'OS

Agressivité =	taille du CA	identification	procès-verbal	universitaire	Validité du modèle
TEST T:	1,55 p < 0,10	1,88 p < 0,05	1,89 p < 0,05	- 1,36 p < 0,10	$\Delta = 0,90$ $\chi^2 = 23,66$ (p = 0,13)
Analyse =	taille du CA	# d'internes	dévelop. et choix	croissance	Validité du modèle
TEST T:	2,08 p < 0,05	2,44 p < 0,01	1,35 et 1,52 p < 0,10	2,35 p < 0,05	$\Delta = 0,89$ $\chi^2 = 32,78$ (p = 0,29)
Défense =	taille du CA	dévelop.	convocation écrite	rapport écrit	Validité du modèle
TEST T:	0,66 n. s.	1,76 p < 0,05	1,50 p < 0,05	0,70 n. s.	$\Delta = 0,93$ $\chi^2 = 19,71$ (p = 0,48)
Proactivité =	convocation écrite	rapport écrit	croissance	# employés	Validité du modèle
TEST T:	1,25 n. s.	1,89 p < 0,05	2,11 p < 0,05	1,14 n. s.	$\Delta = 0,99$ $\chi^2 = 42,76$ (p = 0,27)

Conclusion

Les études sur les CA se font de plus en plus nombreuses, même en contexte de PME. Le rôle fondamental du CA est, selon plusieurs, la stratégie. Les résultats empiriques cherchant à démontrer cet aspect stratégique du CA sont toutefois équivoques. Notre recherche suggère que ce manque de convergence peut s'expliquer par l'absence de prise en compte de certains aspects du CA et d'éléments contextuels pertinents de l'entreprise ainsi que par la panoplie de définitions et mesures différentes de la stratégie.

Pour cerner la stratégie des PME étudiées, nous avons retenu l'échelle développée par Venkatraman (1989). L'analyse de ses propriétés de mesure démontre un niveau de validité généralement satisfaisant sauf pour deux dimensions (l'horizon temporel et l'attitude face au risque) dont la validité prédictive nulle permet de douter de la qualité du construit. Nos résultats suggèrent que la présence du CA ne suffit pas à expliquer l'OS de la firme. En fait, seule la dimension reliée au caractère défensif de l'OS était significativement associée à la présence du CA. Ce résultat démontre que l'utilisation du CA relève d'une gestion plus professionnelle, la dimension défensive correspondant à l'utilisation d'outils de gestion formels.

La taille du CA est la caractéristique de sa composition la plus associée à l'OS. La présence de membres externes, contrairement à certaines prescriptions, ne semble pas reliée à la stratégie. Ce résultat supporte les tenants du conseil interne dans la PME où propriété et contrôle sont peu dissociés. Une seule caractéristique des administrateurs s'associait à l'OS. Il s'agissait de leur appartenance à la famille du p-dir qui impliquait une stratégie moins proactive.

Des autres attributs du CA inclus dans notre recherche, le mode de décision et le formalisme sont ceux ayant affiché des niveaux significatifs de corrélation. Ce sont des caractéristiques qui mériteraient d'être davantage prises en compte par les chercheurs. Par ailleurs, notre modèle de régression a permis de constater que le seul facteur de contingence de la recherche associé

significativement avec l'OS, lorsque comparé simultanément avec les variables décrivant le CA, était la croissance des ventes. Elle semble reliée aux dimensions d'analyse et de proactivité. Le formalisme des réunions (avec l'agressivité, la défense et la proactivité), le mode décisionnel (avec l'agressivité et la défense) et la taille du CA sont les dimensions permettant le mieux d'expliquer les variations constatées dans l'OS des firmes.

Une approche plus globale et systémique du CA est requise afin de mieux comprendre son impact sur la performance des PME. Les différentes facettes du CA doivent être prises en compte et non seulement les dimensions traditionnelles telles sa composition ou la structure de propriété de l'entreprise. Plus spécifiquement, les résultats de notre recherche suggèrent l'approfondissement des problématiques suivantes:

l'impact de la dimension familiale de l'entreprise sur les différents attributs du CA;

l'étude des processus décisionnels de groupe qui se déroulent aux réunions du CA. La documentation sur les phénomènes de décisions et de comportements des groupes ainsi que sur les systèmes d'aide à la décision de groupes, pourraient fortement enrichir les conceptions que l'on a du CA. Le recours à des équipes de recherche pluridisciplinaire seraient alors requis;

la description détaillée du fonctionnement du CA, en incluant comme variables, notamment, la qualité et la quantité d'informations mises à la disposition des administrateurs, la préparation préalable aux réunions de ces derniers et le suivi accordé aux décisions prises au CA par les gestionnaires de la PME.

l'étude longitudinale de l'évolution du CA en parallèle à celle de la PME afin de mieux comprendre leurs aspects dynamiques.

Évidemment, de tels problèmes requièrent des méthodes de recherche jusqu'à maintenant peu utilisées dans ce domaine. Le recours à l'observation directe, à l'étude de cas, à l'expérimentation ou à la recherche-action nous semble alors indiqué.

Enfin, la stratégie demeure un concept très vaste dont on ne comprendra mieux les mécanismes, implications et frontières qu'en multipliant les outils et méthodes de recherches utilisés pour la décrire.

ANNEXE 1

Les énoncés des six dimensions de l'OS

Le niveau d'agressivité

- 1 Vous acceptez de sacrifier une partie de vos profits pour augmenter votre part de marché
- 2 Vous coupez vos prix pour augmenter votre part de marché
- 3 Vous établissez vos prix en dessous de ceux de la concurrence
- 4 Vous recherchez actuellement une position favorable dans votre marché au détriment de votre rentabilité

L'approche analytique ou intuitive

- 5 Vous mettez l'accent sur une coordination efficace des différents départements de votre entreprise
- 6 Vos systèmes informatiques vous aident à prendre des décisions
- 7 Face à une décision importante, vous essayez généralement d'effectuer des analyses approfondies de la situation
- 8 Vous utilisez des techniques de planification
- 9 Vous, ou vos cadres supérieurs, faites une planification et une évaluation de votre main d'oeuvre

Le caractère défensif

- 10 Vous apportez des modifications significatives à vos technologies manufacturières pour demeurer concurrentiel
- 11 Vous utilisez des systèmes de contrôle des coûts pour surveiller la performance de votre entreprise
- 12 Vous utilisez des techniques de gestion de production
- 13 Vous mettez l'accent sur la qualité de vos produits/services par l'utilisation de programmes de qualité totale

L'horizon temporel

- 14 Vos critères pour investir s'appuient généralement sur des considérations à long terme
- 15 Vous mettez l'accent sur la recherche et développement afin d'être plus concurrentiel dans l'avenir
- 16 Vous faites un suivi formel des tendances significatives pour votre secteur d'activité
- 17 Vous faites des analyses de sensibilité sur les problèmes et facteurs critiques de votre secteur d'activité

La proactivité des comportements

- 18 Vous êtes en général les premiers à introduire de nouveaux produits ou services sur le marché
- 19 Vous êtes constamment à l'affût d'acquisition d'entreprise
- 20 Vous devancez la concurrence en augmentant votre capacité de production
- 21 Les activités touchant les produits qui sont dans les dernières étapes de leur cycle de vie sont éliminées

L'attitude face au risque

- 22 Vos activités peuvent généralement être caractérisées comme étant à faible risque
- 23 Vous adoptez une attitude plutôt conservatrice lorsqu'il s'agit de prendre des décisions majeures
- 24 Les nouveaux projets sont approuvés sur une base "étape par étape" plutôt que de façon globale
- 25 Vous n'avez tendance à encourager les projets que lorsque leur rentabilité est assurée
- 26 Vos activités sont le résultat d'un processus d'essais et erreurs

Bibliographie

- Andrews, K. R. (1980), "Director's responsibility for corporate strategy", *Harvard Business Review*, p. 30-42.
- Baysinger, B. et R. E. Hoskisson (1990), "The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy" *Academy of Management Review*, vol. 15, no 1, p. 72-87.
- Baysinger, B. D., R. D. Kosnik et T.A. Turk (1991), "Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 1, p. 205-214.
- Begley, T. M. et D.P. Boyd (1986), "Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms", *Journal of Small Business Management*, p. 8-15.
- Bentler, P.M. et D.G. Bonett (1980) "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, vol. 88, p. 588-606.
- Blackburn, V. L. et M. A. Wilson (1993), "Sharing corporate risk: Board of directors, diversification and executive compensation", *International Journal of Management*, vol. 10, no 1, p. 116-126.
- Boeker, W. (1989), "Strategic change: The effects of founding and history", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 489-515.
- Chaganti, R. S., V. Mahajan., S. Sharma (1985), "Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry", *Journal of Management Studies*, vol. 22, no 4, p. 400-417.
- Covin, J. G. et D. P. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environment", *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 75-87.
- Cragg, P. B. et M. King (1988), "Organizational characteristics and small firm's performance revisited", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, no 2, p. 49-62.
- D'Amboise, G. C. Fortin et B. Garnier (1994), "Les PME peuvent-elles manifester une certaine logique stratégique? L'utilisation d'une approche pour l'identifier", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 11, no 4, p. 311-319.
- Daily, C. M. (1991), *Governance Structure and Financial Performance in the Smaller Corporation*, Thèse de doctorat, Indiana University, 168 p.
- Daily, C. M. et D. R. Dalton (1992), "The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 375-386.
- Daily, C. M. et D. R. Dalton (1993), "Board of directors leadership and structure: Control and performance implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, no 3, p. 65-81.
- Ford, R. H. (1986), *Outside director and the privately-owned firm: A study of the Inc. 500*, Thèse de doctorat, Syracuse University, 231 p.
- Ford, R. H. (1988), "Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary ?", *American Journal of Small Business*, vol. 2, p. 49-57.

- Fredrickson, J. W., D. C. Hambrick et S. Baumrin (1988), "A model of CEO dismissal", *Academy of Management Review*, vol. 13, no 2, p. 255-270.
- Gasse, Y et C. Carrier (1992), *Gérer la croissance de son entreprise*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur, 376 p.
- Goodstein, J., K. Gautan et W. Boeker (1994), "The effects of board size and diversity on strategic change", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 241-250.
- Hambrick, D.C (1980), "Operationalizing the concept of business-level strategy in research", *Academy of Management Review*, vol. 5, p. 567-575.
- Henke, J. W. Jr. (1986), "Involving the board of directors in strategic planning", *The Journal of Business Strategy*, vol. 7, no 2, p. 87-95.
- Hill, C. W. L. et S. A. Snell (1988), "External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 577-590.
- Huse, M. (1994), "Board-management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence of interdependence", *Small Business Economics*, vol. 6, p. 55-72.
- Ibrahim, A. B. et J. R. Goodwin (1986), "Perceived causes of success in small business", *American Journal of Small Business*, automne 1986, p. 41-50.
- Julien, P. A. et J.-C. Thibodeau (1991), *Nouvelles technologies et économie*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Lee, C. I., S. Rosenstein, N. Ranger et W. N. Davidson II (1992), "Board composition and shareholder wealth: The case of management buyouts", *Financial Management*, p. 58-72.
- Lorsch, J.W. et E. Maclver (1989), *Pawns or potentates*, Boston, Harvard Business School Press, 200p.
- Miles, R. E. et C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New-York, McGraw-Hill.
- Miller, D. et J.-M. Toulouse (1986), "Strategy, structure, ceo personality and performance in small firms", *American Journal of Small Business*, p. 47-62.
- Miller L. E. et K. A. Simmons (1992), "Differences in management practices of founding and nonfounding chief executives of human service organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 31-38.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship of three types of firms", *Management Science*, vol. 29, p.770-791.
- Miller, P. et D. Norburn (1986), "Directors in strategic crisis", *Advances In Strategic Management*, vol. 4, p. 95-110.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, p. 934-948.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 678 p.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, vol. 87, no 4, p. 66-75.
- Nash, J. M. (1988), "Boards of privately held companies: Their responsibilities and structure", *Family Business Review*, vol. 1, no 3, p. 263-269.

- Olson, P. D. et D. W. Bokor (1995), "Strategy process-content introduction: Effects of growth performance in small, strat-up firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, no 1, p. 34-44.
- Pearce, J. A. II et S. A. Zahra (1991), "The relative power of ceos and boards of directors: Associations with corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 135-153.
- Pearce, J. A. II et S. A. Zahra (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 4, p. 411-438.
- Pfeffer, J. (1972), "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 218-228.
- Porter, M. E. (1986), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Inter éditions.
- Robitaille, L. et J. St-Pierre (1995), "L'influence du propriétaire-dirigeant sur les rôles du conseil d'administration ou du quasi-CA dans la PME", *IIIème Congrès International Francophone de la PME*, Paris.
- Sassalos, S. C. (1994), *Three essays on corporate governance and control*, Thèse de doctorat, University of California at Berkeley, 89 p.
- Schendel, D. E. et C. W. Hofer (1979), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston, Little, Brown, and Co.
- Shivdasani, A. (1993), "Board composition, ownership structure, and hostile takeovers", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 16, p. 167-198.
- St-Pierre, J. et L. Robitaille (1995), "La présence du Conseil d'administration ou d'un quasi-CA dans la PME manufacturière québécoise", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8, no 1, p. 57-80.
- Stuart, R. et P. A. Abetti (1987), "Start-up ventures: Toward the prediction of initial succes", *Journal of Small Business Management*, vol. 2, p. 215-230.
- Tessier, M. (1994), *Stratégie, technologie et performance organisationnelle*, Essai de maîtrise, Québec, Université Laval.
- Van Hoorn, P. (1979), "Strategic planning in small and medium-sized business", *Long Range Planning*, vol. 12, no 2, p. 84-91.
- Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement", *Management Science*, vol. 35, no 8, p. 942-962.
- Walsh J. S. et P. H. Anderson (1995), "Owner-manager adaption / innovation preference and employment performance: A comparison of founders and non-founders in the Irish small firm sector", *Journal of Small Business Management*, vol. 3, no 3, p 1-8.
- Ward, J. L. et J. L. Handy (1988), "A survey of board practices", *Family Business Review*, vol. 1, no 3, p. 289-308.
- Werts, c. E., R. L. Linn et K. G. Joreskog (1974), "Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions", *Educational and Psychological Measurement* ", vol. 34, p. 25-33.
- White, T. H. (1979), "Boards of directors: Control and decision making in canadians corporations", *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 16, no 1, p. 77-95.

Zahra, S. A. et J. A. Pearce II (1989), "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model", *Journal of Management*, vol. 15, no 2, p. 291-334.

Zald, M. N. (1969), "The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis", *American Journal of Sociology*, vol. 75, p. 97-111.