



Lotfi KAROUI

EM Normandie

Cyrine BEN-HAFAIEDH-DRIDI

ESC Troyes

Les organes de gouvernance dans les PME : des mécanismes de création de valeur

Résumé

La gouvernance dans les petites et moyennes entreprises (PME) reste un sujet peu traité malgré que l'intérêt d'une bonne gouvernance dans ces entreprises soit reconnu. La recherche existante, pour l'essentiel anglo-saxonne et scandinave, est très fortement influencée par le modèle de la bonne gouvernance des grandes entreprises cotées. Ce dernier accorde une place prédominante à la fonction de surveillance et de contrôle exercée par les organes de gouvernance. Or, les PME n'étant pas de simples modèles réduits des grandes entreprises, les approches de la gouvernance développées pour ces dernières ne peuvent être simplement transposées. Après avoir présenté ces approches, et en nous basant sur certaines spécificités caractéristiques des PME, nous discutons des rôles des organes de gouvernance dans ces entreprises. Nous montrons l'importance de ces organes dans le processus de création de valeur dans les PME alors que dans les grandes entreprises ils sont davantage centrés sur la protection et la répartition de la valeur créée. Nous concluons que, dans le contexte des PME, une approche relationnelle et cognitive de la gouvernance serait plus adéquate que l'approche disciplinaire. Enfin, nous examinons les conditions de réalisation de cette mission des organes de gouvernance dans les PME en singularisant un facteur essentiel qui est le capital de l'organe de gouvernance en termes de connaissances, compétences et expertises collectives.

Mots-clés : PME, gouvernance d'entreprise, management stratégique.

Les organes de gouvernance dans les PME :
des mécanismes de création de valeur

Lotfi Karoui

Professeur, Ecole de Management de Normandie
lkaroui@em-normandie.fr

Cyrine Ben-Hafaïedh

Enseignant-Chercheur, Groupe ESC Troyes
cyrine.ben-hafaiedh-dridi@get-mail.fr

Résumé

La gouvernance dans les petites et moyennes entreprises (PME) reste un sujet peu traité malgré que l'intérêt d'une bonne gouvernance dans ces entreprises soit reconnu. La recherche existante, pour l'essentiel anglo-saxonne et scandinave, est très fortement influencée par le modèle de la bonne gouvernance des grandes entreprises cotées. Ce dernier accorde une place prédominante à la fonction de surveillance et de contrôle exercée par les organes de gouvernance. Or, les PME n'étant pas de simples modèles réduits des grandes entreprises, les approches de la gouvernance développées pour ces dernières ne peuvent être simplement transposées. Après avoir présenté ces approches, et en nous basant sur certaines spécificités caractéristiques des PME, nous discutons des rôles des organes de gouvernance dans ces entreprises. Nous montrons l'importance de ces organes dans le processus de création de valeur dans les PME alors que dans les grandes entreprises ils sont davantage centrés sur la protection et la répartition de la valeur créée. Nous concluons que, dans le contexte des PME, une approche relationnelle et cognitive de la gouvernance serait plus adéquate que l'approche disciplinaire. Enfin, nous examinons les conditions de réalisation de cette mission des organes de gouvernance dans les PME en singularisant un facteur essentiel qui est le capital de l'organe de gouvernance en termes de connaissances, compétences et expertises collectives.

Mots-clés : PME ; Gouvernance d'entreprise ; Management Stratégique.

La gouvernance dans les petites et moyennes entreprises (PME) reste un sujet peu traité en France et dans le monde francophone plus généralement (Charreaux & Pastré, 2001 ; Karoui, 2009) et ce en dépit d'une double tradition de recherche, sur les PME d'un côté, et sur la gouvernance des entreprises de l'autre. La recherche en gouvernance des entreprises a accordé une attention quasi exclusive, jusqu'à la fin des années 1990, à la grande entreprise cotée, au détriment des autres formes d'organisation (Daily, Dalton, & Cannella, 2003 ; Huse, 2005). Elle ignore, en particulier, un pan entier, et numériquement dominant, de toute économie nationale : les PME. Quant aux chercheurs en PME, ils ne se sont que rarement posé la question de la gouvernance de ces entreprises, pourtant de première importance. En effet, la littérature a reconnu depuis longtemps l'importance, l'intérêt et l'utilité d'une bonne gouvernance dans les PME. La valeur ajoutée potentielle est conséquente avec, notamment, l'amélioration de la performance financière de l'entreprise et de ses chances de survie, l'amélioration de l'organisation de l'entreprise et sa structuration, l'apport de ressources et de compétences participant grandement à la professionnalisation de ces entreprises et la contribution à l'élaboration et à l'implémentation de réponses stratégiques dans un contexte environnemental global et incertain (Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007 ; Zahra, Neubaum, & Naldi, 2007).

Depuis le début des années 2000, nous assistons à un accroissement substantiel des études sur la gouvernance des PME essentiellement dans la recherche anglo-saxonne et la recherche scandinave. Malgré ce développement, la recherche sur les grandes entreprises cotées demeure quantitativement prééminente et, surtout, hégémonique sur le plan de la conception même de la notion de gouvernance. En effet, la théorie de l'agence domine traditionnellement les travaux en gouvernance des entreprises et y imprime une approche disciplinaire centrée sur les rôles de surveillance et de contrôle : l'organe de gouvernance¹ a pour mission de contenir l'opportunisme supposé des dirigeants et de protéger les actifs de l'entreprise et la richesse des actionnaires d'une appropriation abusive (Daily et al., 2003 ; Martinet, 2008).

Cette conception de la gouvernance disciplinaire initialement construite dans le contexte des (très) grandes entreprises cotées s'est progressivement diffusée à l'univers des PME. Nombre d'auteurs entament leur étude des organes de gouvernance en pointant, pour certains, les conflits d'intérêt entre le propriétaire-dirigeant et les autres actionnaires (Daily & Dalton, 1993 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Sapienza, Manigart, & Vermeir, 1996), et pour d'autres, des conflits d'intérêts entre les différentes branches et/ou générations de l'entreprise familiale (Chrisman, Chua, & Litz, 2004 ; van den Heuvel, Van Gils, & Voordeckers, 2006). Or, en raison des spécificités des PME soulignées dans la littérature (ex. Julien, 2005 ; Torrès, 1998, 2000), en particulier de leurs caractéristiques patrimoniales (Le Vigoureux, 1997) et de leur manque de ressources et de compétences (Castaldi & Wortman, 1984), la transposition des modèles théoriques développés dans le cadre des études sur les grandes entreprises cotées nous semble inopportune. Les PME ne sont pas de simples modèles réduits des grandes entreprises. Aussi, notre objectif dans cette communication est de discuter des rôles et de la conduite de la mission des organes de gouvernance dans les PME afin que ceux-ci ne soient pas simplement les garants de la sauvegarde des intérêts des actionnaires et d'une répartition

¹ Par organe de gouvernance, nous entendons ici les différentes formes d'organes présents dans les sociétés de capitaux. Qu'il s'agisse de conseils d'administration ou de directoires et de conseils de surveillance dans les sociétés anonymes (SA) ou encore de conseils de gestion ou conseils stratégiques dans des structures moins formelles telles que les sociétés par actions simplifiées (SAS) voire même les sociétés à responsabilité limitée (SARL), ces organes peuvent infléchir les stratégies des entreprises et ainsi impacter sensiblement leurs performances et le mode d'exercice du pouvoir en leur sein.

équilibrée de la richesse, mais aussi et surtout des acteurs engagés de la création de valeur par l'entreprise.

Après avoir, dans un premier temps, présenté les rôles des organes de gouvernance d'après différentes perspectives théoriques et effectué un lien avec les problématiques de protection et de création de la valeur, nous nous focalisons sur les PME. Nous analysons la spécificité des rôles des organes de gouvernance dans ces entreprises au regard de deux de leurs caractéristiques majeures. Nous concluons alors à l'adéquation d'une approche plutôt relationnelle et cognitive de la gouvernance que disciplinaire et examinons les conditions dans lesquelles la valeur ajoutée des organes de gouvernance dans les PME pourrait être renforcée.

1. Une analyse théorique des rôles des organes de gouvernance dans la création de valeur

La complexité des organes de gouvernance et de leurs rôles en particulier ont conduit les chercheurs en gouvernance des entreprises à multiplier les prismes théoriques pour appréhender l'une ou l'autre des facettes du travail de ces organes et de leurs contributions au fonctionnement des entreprises. Dans cette section, nous présentons les principaux cadres qui sous-tendent les différents rôles des organes de gouvernance tels qu'identifiés par l'abondante littérature sur le sujet. Puis, nous singularisons un rôle supplémentaire permettant à la fois d'étendre et d'approfondir notre recension des activités d'un organe de gouvernance et ainsi autoriser une réflexion plus complète sur les liens entre organes de gouvernance et création de valeur.

1.1. Les rôles traditionnels des organes de gouvernance

Historiquement, deux cadres théoriques ont dominé les travaux sur les organes de gouvernance conduisant à l'identification de deux rôles majeurs : le rôle de contrôle et celui de services.

1.1.1. Les contributions de la théorie de l'agence et de la théorie de la dépendance externe à la structuration des débats

La théorie de l'agence accorde une attention particulière à la responsabilité financière (« *fiduciary duties* » selon Johnson, Ellstrand, & Daily, 1996) des membres de l'organe de gouvernance à l'égard de leurs mandataires (les actionnaires). L'organe de gouvernance est considéré comme responsable, devant les actionnaires, de la performance financière de l'entreprise, mesure principale de la création de valeur. Cette approche met l'accent sur le rôle de surveillance et de contrôle de l'organe de gouvernance qui agit comme un agent des actionnaires, protégeant leurs intérêts et maximisant leur richesse (Jensen & Meckling, 1976). La fonction principale des organes de gouvernance est ainsi de sélectionner les dirigeants, de les évaluer et de les révoquer le cas échéant. Bien que la théorie de l'agence reconnaisse la contribution stratégique de l'organe de gouvernance, notamment dans la définition de la mission de l'entreprise et l'élaboration de la stratégie, cette perspective théorique se centre davantage sur le contrôle des décisions. Ainsi, pour Fama et Jensen (1983), une dissociation très marquée a été introduite entre la gestion des décisions et leur contrôle (« *decision management* » et « *decision control* »). Cette structuration conceptuelle semble avoir induit une limitation de l'intervention des administrateurs à la ratification des décisions des dirigeants et au contrôle de leur mise en œuvre.

Ainsi, la théorie de l'agence met davantage l'accent sur l'importance, pour les actionnaires, de sélectionner des membres de l'organe de gouvernance véritablement aptes à contrôler ces décisions. Cette approche a cristallisé deux traits fondamentaux dans l'organisation des organes de gouvernance : l'indépendance des administrateurs et la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général. Ces traits apparaissent dans l'ensemble des réformes institutionnelles comme les conditions indispensables à toute bonne gouvernance.

La théorie de la dépendance externe (« *resource dependency* ») prend, quant à elle, une perspective radicalement différente puisqu'elle considère que l'organe de gouvernance est le lieu de prédilection pour coopter les représentants de parties prenantes stratégiques détentrices de ressources cruciales pour la survie et le développement de l'entreprise. Ainsi, l'organe de gouvernance, de par ses liens aux différents détenteurs de ressources est un pourvoyeur de ressources critiques bien plus qu'un simple contrôleur des dirigeants et « juge » de leur performance. Il étend les frontières de l'entreprise (nouveaux secteurs et/ou organisations) et contribue à exploiter les sources de pouvoir et d'influence contenues dans les réseaux externes au profit de l'entreprise (Pfeffer, 1972, 1973 ; Pfeffer & Salancik, 1978).

Cette perspective se focalise donc sur l'organe de gouvernance comme une ressource stratégique au service des dirigeants et de leur stratégie. Il est à côté de la direction et constitue une source importante de leadership pour l'entreprise. L'organe de gouvernance y a pour rôle, entre autres, de participer à l'élaboration de la stratégie, cette dernière étant le vecteur principal de la création de valeur future. Sont généralement étudiées la capacité de l'organe de gouvernance à relier l'entreprise aux détenteurs de ressources critiques (financières, commerciales, technologiques, institutionnelles, etc.) et, suivant Pfeffer (1972), la congruence entre les ressources fournies et les besoins de l'entreprise (Hillman, Withers, & Collins, 2009).

Bien que la perspective de la théorie de la dépendance externe se focalise sur ce que l'on appelle le rôle de services, cette approche reconnaît que l'intermédiation pour les ressources nécessite l'alignement des intérêts des dirigeants et des pourvoyeurs de ressources. Le rôle de contrôle est donc intégré dans ce cadre théorique mais comme le corollaire ou la contrepartie de l'obtention des ressources nécessaires.

Selon ces deux cadres théoriques dominants, la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance externe, un organe de gouvernance devrait être engagé dans deux fonctions principales, le contrôle et le service. D'autres cadres théoriques apportent des éclairages complémentaires permettant soit de contrebalancer soit d'étendre l'un ou l'autre de ces cadres.

1.1.2. Les apports de la théorie de l'intendance et de la théorie des parties prenantes

La théorie de l'agence vise le contrôle de l'opportunisme managérial dans un contexte de séparation de la propriété et de la direction afin de protéger les intérêts des actionnaires. Cette perspective postule que les intérêts des propriétaires et des dirigeants sont divergents et que ces derniers doivent être surveillés afin de protéger les investissements et les actifs de l'entreprise. La théorie de l'intendance prend le contre-pied de ce postulat, affirmant que les dirigeants sont des intendants honnêtes (« *stewards* ») des ressources qui leur sont confiées et qu'ils rechercheront à maximiser la richesse des actionnaires (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997 ; Donaldson & Davis, 1991). Cela signifie que les demandes de surveillance

et de contrôle par des administrateurs externes ne sont pas nécessaires. Elles seraient même contre-productives dans une grande majorité des cas (Davis et al., 1997). De plus, certains auteurs affirment que, quand bien même les dirigeants seraient indignes de confiance, les administrateurs externes n'ont ni les compétences, ni les connaissances, et encore moins le temps pour les surveiller efficacement (Donaldson & Davis, 1994). Les administrateurs internes ont un degré de compréhension des activités de l'entreprise, un degré de connaissance et d'expertise que les administrateurs externes ne peuvent égaler.

En outre, pour la théorie de l'intendance, les dirigeants ont leur réputation, leur carrière ainsi que leurs primes de performance en jeu ce qui guidera leurs décisions et leurs actions. En d'autres termes, sans avoir une vision « naïve » des dirigeants, la théorie de l'intendance postule que, dans de nombreuses situations, les intérêts des actionnaires et des dirigeants peuvent converger : en servant les intérêts des actionnaires, les dirigeants peuvent servir leurs propres intérêts, à la fois de façon directe (ex. primes de résultat) et de façon indirecte (ex. protection voire amélioration de leur réputation et de leur valeur sur le marché du travail).

Aussi, en élaborant sur les arguments de travaux en socio-psychologie sur la motivation au travail, la littérature sur la théorie de l'intendance met en exergue l'importance des facteurs motivationnels autres que financiers. Donaldson et Davis (1991) affirment que les besoins d'accomplissement, de réalisation, d'estime de soi et de réussite dans l'exercice de l'autorité et du pouvoir sont, notamment, à prendre en compte. De cette perspective théorique, l'un des rôles les plus importants de l'organe de gouvernance est de renforcer le pouvoir des dirigeants (« *empowerment* »), leur offrant ainsi de meilleures conditions de mise en œuvre de leurs compétences au service de l'entreprise et de ses actionnaires (Muth & Donaldson, 1998). Donaldson et Davis (1991) ont montré dans leur étude de 337 entreprises américaines, et en contrôlant pour les effets de secteurs d'activités, que la rentabilité des fonds propres est plus élevée pour les entreprises dont la structure de l'organe de gouvernance renforce le pouvoir des dirigeants. En ce sens, la théorie de l'intendance est complémentaire à la perspective de la dépendance externe puisqu'elle place la complémentarité entre les dirigeants et les administrateurs au centre des débats. Elle accorde une importance capitale aux conseils, aide à la décision et accompagnement des dirigeants comme une source essentielle de création de valeur par les organes de gouvernance.

La théorie des parties prenantes telle qu'appliquée en gouvernance des entreprises constitue également un courant majeur dans ces débats. Elle part d'une critique fondamentale de la théorie de l'agence. En effet, les partisans de cette théorie contestent la primauté de l'actionnaire comme seule demande légitime sur la richesse créée par l'entreprise et ses dirigeants. Elle intègre des aspects des différentes théories présentées à ce stade (la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance externe et la théorie de l'intendance) et développe une approche plus englobante en ce qu'elle prend en considération le caractère complexe de l'environnement sociétal des entreprises et pose la nécessité concomitante pour les entreprises d'agir comme des citoyens socialement responsables (Aguilera, 2005 ; Hillman & Hitt, 1999 ; Ingley & van der Walt, 2004 ; Maharaj, 2008).

L'approche par les parties prenantes se base sur la prémisse que la création de valeur pour l'actionnaire n'est pas la seule raison d'être des entreprises (Blair, 1995 ; Freeman, 1984). Les entreprises et la société sont interdépendantes. Aussi, les entreprises et leurs organes de gouvernance servent un objectif social plus étendu que leurs responsabilités envers les actionnaires (Donaldson & Preston, 1995). Comme la théorie de l'intendance, la théorie des parties prenantes complète donc l'approche ressources du rôle des organes de

gouvernance en mettant en avant le rôle d'interface et de liaison avec l'environnement comme faisant partie de la fonction de services. Elle met aussi l'accent sur le rôle de médiation entre les différentes parties prenantes et la contribution au processus de prise de décision (Adams & Ferreira, 2007 ; Bezemer, Maassen, Van den Bosch, & Volberda, 2007). En effet, outre le problème de réalisation pratique du rôle de l'organe de gouvernance tel que construit par la théorie de l'agence, la littérature de la théorie des parties prenantes critique cette dernière en raison de sa vision restrictive des parties prenantes. Tout d'abord, la théorie de l'agence postule le besoin de trouver des moyens d'aligner les intérêts des principaux (les actionnaires) avec ceux de leurs agents (les dirigeants) alors que ceux-ci peuvent vouloir rechercher à soutenir d'autres intérêts que les leurs comme ceux des employés ou de la communauté (Roberts, McNulty, & Stiles, 2005). De plus, bien que l'on puisse reconnaître et accepter l'importance de l'actionnaire du point de vue de la théorie de l'agence, une entreprise a de multiples pourvoyeurs de ressources financières (ex. investisseurs institutionnels, actionnaires individuels, créanciers, etc.) qui peuvent avoir des intérêts communs mais aussi des intérêts qui peuvent entrer en conflit avec ceux des autres principaux (Allcock & Filatotchev, 2010 ; Arthurs, Hoskisson, Busenitz, & Johnson, 2008). La focalisation sur un principal unique peut rendre difficile la prise en compte des intérêts divergents d'autres principaux, en particulier extérieurs.

En résumé, deux principaux rôles des organes de gouvernance sont donc traditionnellement distingués : alors que la théorie de l'agence prône la surveillance et le contrôle des dirigeants, la théorie de la dépendance externe met en avant le rôle de fournisseur de ressources (Hillman & Dalziel, 2003). La théorie de l'intendance et la théorie des parties prenantes amplifient, quant à elles, le rôle de services des organes de gouvernance, en ajoutant à la responsabilité en termes de réseaux et de fourniture des ressources, une responsabilité de renforcement des dirigeants dans l'exercice de leur pouvoir et une responsabilité de médiation entre les différentes parties prenantes. Le tableau suivant (Tableau 1) offre une vision synthétique des rôles des organes de gouvernance des quatre perspectives théoriques présentées.

Tableau 1. Rôles des organes de gouvernance selon les principales perspectives théoriques de la littérature.

Approches théoriques	Missions principales	Rôles
Agence	Alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants.	Contrôle, évaluation, surveillance.
Dépendance externe	Connexion de l'entreprise avec des détenteurs de ressources critiques.	Services, provision de ressources, légitimation, réseautage, conseil et assistance.
Intendance	Collaboration, renforcement du pouvoir des dirigeants.	Services, facilitation, légitimation du pouvoir des dirigeants, conseil, accompagnement.
Parties prenantes	Prise en compte et arbitrage des demandes parfois contradictoires des différentes parties prenantes.	Contrôle, évaluation, coordination, arbitrage.

Dans une perspective de création de valeur et face à l'accroissement de la complexité environnementale, les organes de gouvernance sont amenés à dépasser ces rôles traditionnels de contrôle et de services.

1.2. Une extension des rôles des organes de gouvernance

Les rôles de contrôle et de services des organes de gouvernance correspondent, respectivement, aux dimensions de conformité² et de performance de la gouvernance d'entreprise. Mais alors qu'ils sont définis de façon dichotomique, comme deux fonctions distinctes des organes de gouvernance, ces rôles représentent, en réalité, deux versants d'un même rôle englobant, celui du gouvernement d'entreprise (Carter & Lorsch, 2004 ; Garratt, 2003). Un organe de gouvernance, de nos jours, est plus qu'un mécanisme de contrôle et est responsable non seulement de la performance passée et de la protection des actifs de l'entreprise mais aussi de la performance future et de la création de valeur. Dans un contexte environnemental mondialisé et plus complexe, l'organe de gouvernance doit jouer un rôle plus important dans la détermination de la réponse stratégique de l'entreprise à l'incertitude.

1.2.1. Un troisième rôle stratégique

Le rôle de stratégie de l'organe de gouvernance était initialement partagé entre le rôle de contrôle, dans sa dimension ratification et entérinement des décisions initiées par les dirigeants, et le rôle de services, dans sa dimension aide à la décision et conseils apportés par des administrateurs chevronnés aux dirigeants. Il a ensuite été isolé dans certains travaux comme au cœur de la fonction de l'organe de gouvernance conçu comme un lieu politique de gouvernement de l'entreprise (Demb & Neubauer, 1992 ; Martinet, 2008 ; Zahra, 1990). Partant d'une perspective cognitive, plusieurs auteurs ont revisité le rôle de services des membres des organes de gouvernance en les présentant comme des détenteurs de connaissances, d'expertises et d'expérience particulièrement utiles dans le cadre des processus de prise de décision stratégique (ex. Forbes & Milliken, 1999 ; Golden & Zajac, 2001 ; Rindova, 1999). En mettant en avant les dynamiques collectives des organes de gouvernance vus comme des groupes de prise de décision, ces travaux considèrent les administrateurs comme partageant un intérêt commun avec les dirigeants et comme partie prenante intégrante de la gestion stratégique. Cette vision contraste avec la conception de la théorie de l'agence qui considère les organes de gouvernance comme passifs à l'égard de la prise de décision stratégique et qui les cantonne à un rôle de gendarmes en charge du contrôle et de la surveillance des décisions managériales. Les auteurs s'inscrivant dans cette perspective cognitive soulignent donc un rôle particulier de l'organe de gouvernance en tant que groupe décisionnel (Forbes & Milliken, 1999) : le rôle d'élaboration de la stratégie, où l'organe de gouvernance travaille conjointement avec les dirigeants afin de faire face à la complexité et à l'incertitude associées aux décisions stratégiques (Rindova, 1999).

Cette vision de l'organe de gouvernance est en adéquation avec des arguments en management stratégique accordant un rôle de direction (orientation) aux administrateurs (ex. Golden & Zajac, 2001 ; Jensen & Zajac, 2004). Finkelstein et Hambrick (1996, p. 277) voient les organes de gouvernance comme des « équipes dirigeantes supra »³ qui sont, de plus en plus, des espaces de réflexions indépendants et qui, généralement, prennent un rôle actif permettant d'infléchir, de modeler voire même d'élaborer la direction stratégique de leurs organisations.

² Nous utilisons la notion de « conformité » comme une traduction des notions anglaises de « *compliance* » et de « *conformance* ». Ces deux notions apparaissent comme synonymes et sont utilisées de façon interchangeable.

³ A certains égards, certains analystes considèrent le rôle central des organes de gouvernance comme celui de « manager le management » (cf travaux de l'Institut Français des Administrateurs par exemple).

Au-delà du double rôle traditionnel de contrôle et de services, apparaît donc un rôle lié à l'élaboration de la stratégie. Dans ce rôle, on retrouve la dualité de la gouvernance d'entreprise avec les dimensions de conformité et de performance. Hung (1998) voit ainsi dans le rôle de stratégie un rôle de coordination et un rôle stratégique que Huse (2007) spécifie en indiquant qu'il s'agit, respectivement, de contrôler les décisions stratégiques et de collaborer à et d'accompagner la prise de décision stratégique (voir Tableau 2 ci-après). On retrouve ainsi généralement un ensemble d'activités comme le modelage de la mission, de la vision stratégique et des valeurs de l'entreprise, l'identification d'importantes activités stratégiques et la veille active pour des tendances et opportunités externes.

Tableau 2. Typologies des rôles des organes de gouvernance.

Louden (1982) : Typologie de base	Zahra et Pearce (1989)	Hung (1998)	Huse (2007) : Spécification des tâches
Rôle de contrôle	Rôle de contrôle	Rôle de contrôle	Contrôle opérationnel
		Rôle d'intégration	Contrôle interne
Rôle de service	Rôle de stratégie	Rôle de coordination	Contrôle des décisions
		Rôle stratégique	Collaboration et mentorat
	Rôle de services	Rôle de soutien	Conseil et aide
		Rôle de liaison	Réseautage

Adapté de Huse (2007).

Les organes de gouvernance ont donc trois rôles, contrôle, stratégie et services (Zahra & Pearce, 1989), avec de multiples attentes en termes de tâches à accomplir qui définissent ces rôles (Huse, 2007). Le dépassement du rôle de contrôle (théorie de l'agence) par le renforcement du rôle de services et la distinction d'un troisième rôle lié à la stratégie a aussi des conséquences sur le lien entre organes de gouvernance et valeur.

1.2.2. De la création de valeur et de sa répartition

Les questions centrales en gouvernance des entreprises se rapportent à la création de valeur et à sa répartition entre les différents protagonistes de la vie de l'entreprise (actionnaires et autres financeurs, dirigeants et autres salariés, parties prenantes externes, etc.). Tant les débats théoriques que les réformes institutionnelles, et quels qu'en soient les soubassements idéologiques et conceptuels, traitent *in fine* de la mise en place de structures décisionnelles (organisation des pouvoirs) permettant d'atteindre deux objectifs différents et néanmoins liés. Il s'agit, d'abord, de s'assurer que ces structures permettent l'amélioration des capacités des entreprises en termes de création de valeur et, ensuite, de s'assurer d'une répartition juste et équitable de cette valeur créée par l'entreprise. Les organes de gouvernance, en tant que mécanisme central de la gouvernance d'entreprise, se doivent de contribuer significativement à ces deux objectifs.

Les différents cadres théoriques que nous avons discutés plus haut développent des conceptions sensiblement différentes quant à la notion de création de valeur et par là même des prescriptions différentes des rôles des organes de gouvernance dans le processus de création et de répartition de la valeur créée par l'entreprise. Ainsi, selon la théorie de l'agence, la raison d'être ultime des organes de gouvernance est de protéger les actionnaires anonymes et dispersés de l'opportunisme managérial et de la destruction de la valeur qui s'en suivrait. La destruction de la valeur et/ou l'expropriation (appropriation jugée injuste) de la valeur est donc ce sur quoi se focalise cette perspective théorique. Ainsi, en adéquation avec la théorie néoclassique de la firme où elle puise ses origines, la perspective de l'agence considère le

processus de création de valeur comme donné, de sorte que les organes de gouvernance sont quasi exclusivement concernés par le comment de la répartition de la valeur créée par l'entreprise. Cet argumentaire se retrouve également dans la théorie des parties prenantes qui étend la question à l'ensemble des parties prenantes, visant à les protéger à la fois de l'opportunisme managérial et de la primauté des actionnaires. Les organes de gouvernance agissent ici pour la sauvegarde de la valeur créée. Mais ce rôle de protection de la valeur semble insuffisant dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité. Les autres perspectives théoriques présentées s'intéressent, quant à elles, davantage aux processus de création de valeur. Les organes de gouvernance redeviennent ainsi acteurs du processus de gouvernement de l'entreprise et participent activement aux prises de décisions contribuant ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise et de ses capacités de création de valeur.

De ce point de vue de la création de valeur et non plus (uniquement) de la protection de la valeur créée, la question centrale est de rechercher *comment* accroître les potentiels de création de valeur par l'entreprise. Les organes de gouvernance peuvent participer à la création de valeur en collaborant avec les dirigeants (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2008 ; Westphal, 1999) et en apportant leurs visions, connaissances, compétences et expertises (Demb & Neubauer, 1992 ; Rindova, 1999). Dans une perspective de création de valeur, on passe donc d'une relation conflictuelle à une relation de coopération entre l'organe de gouvernance et l'équipe dirigeante (Adams & Ferreira, 2007 ; Huse, 1994).

Les différents rôles des organes de gouvernance, les rôles de contrôle et de surveillance ainsi que ceux d'accompagnement et de conseil des dirigeants et de participation à l'élaboration de la stratégie, sont souvent considérés comme cumulatifs. Nombre d'auteurs considèrent la difficulté pour ces organes d'accomplir pleinement ces différents rôles simultanément du fait de leur nature antagoniste (Carter & Lorsch, 2004 ; Finkelstein et al., 2008 ; Gulati & Westphal, 1999 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003). En effet, alors que le rôle de contrôle repose sur des leviers favorisant l'indépendance (matérielle) et la distanciation sociale, les rôles collaboratifs que sont les services et la stratégie, reposent sur des ressorts de collaboration, de proximité sociale, d'interdépendance, de confiance voire même d'une certaine forme de « complicité ». Il paraît donc peu probable qu'un organe de gouvernance puisse accomplir ces différentes missions avec la même intensité continuellement. Ceci est encore plus vrai dans les PME du fait de certaines de leurs caractéristiques qui peuvent imposer des arbitrages dans les activités de l'organe de gouvernance. Aussi, quelles sont les spécificités des rôles des organes de gouvernance dans les PME ? Nous tentons d'apporter des réponses à cette question dans notre deuxième partie où nous discutons également des conditions d'exercice de la mission préalablement définie des organes de gouvernance dans les PME.

2. Les organes de gouvernance dans les PME : pour une approche différenciée

Les PME présentent certaines spécificités par rapport aux entreprises traditionnellement concernées par la gouvernance d'entreprise, à savoir les grandes ou très grandes entreprises, qui influent sur la pertinence des rôles des organes de gouvernance dans ce cadre.

2.1. Les rôles des organes de gouvernance dans les PME : quelles spécificités ?

Nous nous focalisons sur deux éléments fortement caractéristiques des PME pour discuter de l'adéquation des deux principaux types d'approches de la gouvernance, disciplinaire tout d'abord puis relationnelle et cognitive.

2.1.1. La proximité patrimoniale et le rôle de contrôle

Le débat sur le rôle des organes de gouvernance dans les PME n'est pas nouveau. On peut le retracer au moins aussi loin que Mace (1948) qui a mis en avant le rôle de conseil. Van den Heuvel, Van Gils et Voordeckers (2006) réalisent une revue de la littérature sur le sujet et concluent, suite à une enquête sur un échantillon de 286 PME familiales belges, que les rôles de contrôle et de services sont les deux rôles les plus reconnus. Les dirigeants des entreprises familiales présentent le rôle de services comme le plus important⁴. Dans leur étude basée sur un échantillon de 384 PME américaines, Zahra, Neubaum et Naldi (2007) soulignent l'importance des rôles de stratégie et d'entrepreneuriat. Il semble donc que le paradigme dominant de l'agence pour les entreprises traditionnellement concernées par la gouvernance et le rôle concomitant de contrôle ne trouvent pas beaucoup d'écho dans le cas des PME. Cela peut s'expliquer par la notion de proximité patrimoniale, c'est-à-dire le degré de concentration des parts sociales et de proximité entre les actionnaires et les dirigeants. Prenant en considération ces deux éléments (la structure de propriété et la distance de séparation entre les actionnaires et les dirigeants), la PME archétypale avec un propriétaire-dirigeant présente une proximité patrimoniale élevée. De ce fait, dans ce contexte, la perspective de l'agence sur le besoin d'un mécanisme de surveillance et de contrôle comme une contrainte sur l'opportunisme managérial perd beaucoup de sa pertinence. Dans le même sens, la recherche sur les PME entrepreneuriales (Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2002), sur les PME adossées à des fonds de capital-risque (Fried, Bruton, & Hisrich, 1998 ; Sapienza et al., 1996) et sur les PME familiales⁵ (Brunninge & Nordqvist, 2004 ; Corbetta & Salvato, 2004) suggère qu'indépendamment du fait que le rôle de contrôle de l'organe de gouvernance puisse contribuer à protéger les actionnaires dans certaines situations, les entreprises caractérisées par une proximité patrimoniale et leurs principales parties prenantes traitent généralement leurs problèmes d'agence de façon directe (actionnaires – dirigeants). Ces études suggèrent également que les contributions de l'organe de gouvernance sont plus efficaces dans le travail de liaison avec des fournisseurs de ressources, dans le conseil et dans l'aide à la prise de décision stratégique. Cela ne signifie pas que le rôle de contrôle soit exclu des rôles des organes de gouvernance dans les PME mais qu'il aura sans doute une forme différente de celle plébiscitée par la théorie de l'agence. Nous avons mis en lumière le rôle de stratégie des organes de gouvernance qui pouvait être vu comme ayant deux versants répondant chacun à l'une des dimensions de la gouvernance, la conformité et la performance (voir section 1.2.1). Le rôle de contrôle dans les PME serait alors plutôt un composant de cette dimension stratégie que la dimension traditionnelle de contrôle interne issue de la théorie de l'agence.

2.1.2. L'étroitesse du portefeuille de ressources et de compétences et les rôles de stratégie et de services

Les études sur les organes de gouvernance dans les PME soulignent, en particulier, l'importance du rôle de services dans ce contexte (Voordeckers et al., 2007). Plutôt que de se

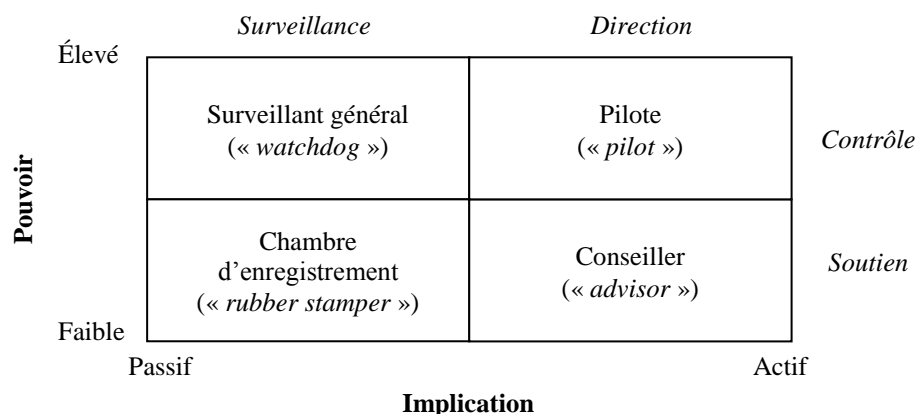
⁴ Mais Van den Heuvel et al. (2006) considèrent tout de même que le rôle de contrôle ne devrait pas être négligé.

⁵ Les firmes entrepreneuriales désignent des entreprises dirigées par leur fondateur alors que les entreprises familiales sont celles où une famille contrôle une partie du capital et où plusieurs personnes de la famille sont présentes dans les instances de direction et/ou de gouvernance. Les entreprises adossées à des fonds de capital investissement ou de capital-risque sont notre traduction des « *venture capital backed firms* ».

consacrer exclusivement à protéger la valeur créée, dans un contexte de PME, l'organe de gouvernance est supposé être un acteur de la création de valeur. Un organe de gouvernance est un centre de ressources et contribue à renforcer la PME (Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999) et participe en cela à la création de valeur, en particulier comme retour financier sur investissement pour les propriétaires de l'entreprise (Zahra & Pearce, 1989). Les PME sont, en effet, généralement caractérisées par l'étroitesse de leur portefeuille de ressources et de compétences. Il est donc naturel que le rôle de services des organes de gouvernance y soit perçu comme très important. Demb et Neubauer (1992) affirment que l'un des principaux apports d'un organe de gouvernance à une PME est sa capacité à élargir les perspectives des dirigeants et par là même à accroître les opportunités pour l'entreprise. Plusieurs études mettent ainsi en avant l'importance du rôle de réseautage (mise en contact, accès à des ressources critiques et/ou rares et lobbying) de l'organe de gouvernance au profit de la PME et la participation à la création d'un avantage concurrentiel (Borch & Huse, 1993 ; George, Wood, & Khan, 2001). La contribution des organes de gouvernance à la prise de décision stratégique dans les PME est plébiscitée (Pugliese et Wenstøp, 2007). Le rôle de stratégie dans ses dimensions de collaboration et d'accompagnement est donc également important dans un contexte de PME.

En croisant le pouvoir de l'organe de gouvernance avec son niveau d'implication dans les décisions, Jonsson (2005) propose une typologie composée de quatre archétypes des organes de gouvernance dans les PME (voir Figure 1 ci-après).

Figure 1. Typologie des organes de gouvernance.



Source : Jonsson (2005, p. 712).

La mission principale d'un organe de gouvernance « surveillant général » est de surveiller l'ensemble des activités de l'entreprise (sa stratégie, ses performances et ses activités). Très souvent passif, ce rôle se traduit par une intervention du conseil *a posteriori* et avec un niveau de détail, dans la démarche, très variable selon les sujets à traiter. Cet archétype avait été distingué auparavant par Demb et Neubauer (1992) qui ont également décrit la configuration « pilote ». Dans cette configuration, l'organe de gouvernance se met dans la position de jouer un rôle actif pour diriger/orienter les affaires. Demb et Neubauer (1992) affirment que c'est dans ce rôle que les administrateurs sont amenés à faire ce qu'ils savent faire le mieux : prendre des décisions. La configuration suivante, « chambre d'enregistrement », reflète le plus la thèse de l'hégémonie managériale. Elle dépeint un organe de gouvernance purement cérémonial, qui fonctionne conformément à la volonté des dirigeants, se contentant essentiellement de ratifier leurs décisions. Autant la participation que la responsabilité des organes de gouvernance de ce type se trouvent réduites à leur plus simple expression. Enfin,

l'organe de gouvernance « conseiller » est impliqué et actif mais ne prend pas les décisions. Il n'a pas la latitude de les imposer mais peut, par un effet miroir, par un jeu de maïeutique, par le débat, influencer sur les décisions. Dans les PME, compte tenu de la position centrale du dirigeant, un organe de gouvernance a rarement le pouvoir de véritablement contraindre le dirigeant. Il aura donc plus de chances de se trouver dans la ligne « soutien » que « contrôle » ce qui concorde avec notre réflexion sur la proximité patrimoniale et le rôle de contrôle (voir section précédente). De plus, du fait de l'étroitesse du portefeuille de ressources et compétences d'une PME, la direction aura intérêt à s'appuyer sur l'organe de gouvernance, à en tirer profit. Cela suppose que l'organe de gouvernance ait un rôle de *conseiller engagé*. Néanmoins, afin de pouvoir s'investir dans cette mission, il est nécessaire que la direction parvienne à dépasser deux blocages majeurs : un blocage psychologique d'accepter de partager son pouvoir et celui, plutôt cognitif, d'intégrer dans son schéma mental qu'un organe de gouvernance puisse l'aider à améliorer à moyen et long terme les performances de son entreprise et ses chances de survie. Nous affirmons que la qualité perçue de l'organe de gouvernance participe à la levée de ces blocages : plus un dirigeant (ou une équipe dirigeante) perçoit l'organe de gouvernance comme efficace, plus il sera enclin à compter sur cet organe pour la gestion stratégique de l'entreprise et à partager son pouvoir avec lui. L'ensemble des études citées dans cette section insiste sur l'importance de la qualité des organes de gouvernance qui favorise leur implication.

2.2. La qualité des organes de gouvernance dans les PME

La qualité des organes de gouvernance est généralement approchée par l'examen de la structure (taille et séparation des fonctions de président et de directeur général) et de la composition (proportion d'administrateurs externes) de ces structures. Nous allons étudier l'écho que trouvent ces « *usual suspects* » (Finkelstein & Mooney, 2003) et leur pertinence dans le domaine des PME.

La question des administrateurs externes est la plus caractéristique de la thèse de l'indépendance qui trouve ses racines dans les modèles disciplinaires de la gouvernance, raison pour laquelle nous avons choisi de nous focaliser sur cet élément. En effet, la logique sous-jacente à l'examen de cette variable (outre la facilité d'accès à ces données secondaires) est l'opportunisme des dirigeants qui nécessite d'être contenu par des administrateurs indépendants. En cohérence avec les résultats de nos précédentes analyses, nous pourrions avancer le peu de pertinence de cette variable dans le cadre des PME plus concernées par les rôles de service et de stratégie que le rôle de contrôle, à ceci près que certains auteurs l'appréhendent dans une approche moins disciplinaire que cognitive et relationnelle. Ainsi, selon Zahra et al. (2007), dans le cadre de PME, les administrateurs externes apportent leurs expériences, compétences et perspectives particulières qui complètent celles des administrateurs internes. Ils affirment que nombre d'études ont démontré que la présence d'administrateurs externes conduit à des tensions positives et instille de nouvelles idées et façons de faire des affaires dans le cadre du processus de prise de décision stratégique. Sur la base d'une étude longitudinale de 800 PME, Brunninge, Nordqvist et Wiklund (2007) affirment que les entreprises avec une forte proximité patrimoniale effectuent moins de changements stratégiques que celles avec une proximité moins forte. Ces auteurs suggèrent le recours à des administrateurs externes afin de surmonter cette faiblesse.

Deux questions (au moins) se posent à ce stade. La première concerne l'accès à ces administrateurs externes et la seconde leur supériorité supposée aux administrateurs internes.

Sur la base d'une étude réalisée sur quatre pays (l'Allemagne, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni), Sapienza et al. (1996) affirment que la contribution la plus importante d'un organe de gouvernance du point de vue du dirigeant⁶ est l'apport en connaissances et compétences. Ces caractéristiques des organes de gouvernance sont des déterminants majeurs de leur performance (Forbes & Milliken, 1999 ; Kiel & Nicholson, 2003 ; Rindova, 1999). Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte de PME généralement caractérisées par des ressources plutôt limitées (en comparaison aux grandes ou très grandes entreprises). L'organe de gouvernance devrait donc venir compléter et renforcer la palette des connaissances, compétences et expertises du dirigeant ou de l'équipe dirigeante. Néanmoins, du fait de leurs ressources limitées, les PME ont un accès restreint à des administrateurs externes. Dans leur choix d'administrateurs externes, elles puisent souvent dans des réseaux locaux et proches, sélectionnant des amis et/ou de la famille. Or, ces administrateurs « affiliés » ne contribuent pas nécessairement au renforcement des connaissances et des compétences collectives de l'organe de gouvernance (Karoui, 2009). La recherche indique que les organes de gouvernance des PME manquent souvent de compétences clés attendues des membres de ces organes et que la majorité des postes d'administrateurs sont remplis à partir d'un cercle restreint d'« affiliés ». Il ne s'agit donc pas de recruter n'importe quel administrateur externe.

Dans cette lignée, sur la base des résultats de son étude de PME françaises, Karoui (2009) affirme que la contribution positive des organes de gouvernance à l'élargissement des perspectives des dirigeants est contingente aux compétences et savoirs collectifs des administrateurs. Aussi, ce n'est pas l'intégration d'administrateurs externes en tant que telle qui améliore la performance de l'organe de gouvernance, mais plutôt la qualité de leur contribution au capital de l'organe de gouvernance, soit ses connaissances et compétences collectives. Il se pourrait même que les administrateurs internes contribuent plus au capital de connaissances et de compétences de l'organe de gouvernance de par leur connaissance de l'environnement commercial de l'entreprise et des produits, de l'organisation et de la culture de celle-ci (Karoui, 2009). De plus, l'inclusion d'administrateurs externes dans un organe de gouvernance de PME peut accroître la distance sociale entre cet organe de gouvernance et les dirigeants alors que l'on se trouve dans un contexte où la proximité est importante (Torrès & Julien, 2005). Mais les administrateurs externes restent précieux dans le cadre de l'orientation stratégique particulièrement lorsque les PME se lancent dans des domaines qui dépassent leur expérience (Demb & Neubauer, 1992). L'une des contributions clé d'un organe de gouvernance dans une PME tient à sa capacité à développer une vision stratégique pour l'entreprise. Aussi, une recherche d'équilibre entre administrateurs internes et externes est légitime et intéressante, sachant que les premiers manquent généralement d'expérience au niveau de l'environnement étendu de l'entreprise et que les seconds pèchent au niveau de la connaissance approfondie de l'entreprise (Demb & Neubauer, 1992).

En résumé, c'est en sélectionnant des administrateurs sur la base de leurs connaissances, compétences et expertise en rapport avec les besoins de la PME que les organes de gouvernance peuvent contribuer à compléter les capacités des dirigeants (Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Karoui, 2009). Ce sont la complémentarité et la combinaison des capacités individuelles qui mènent à une bonne prise de décision et à la performance de l'organe de gouvernance. Les PME doivent se focaliser sur ce critère de qualité de leurs organes de gouvernance plutôt que de chercher à accroître « aveuglement » la proportion d'administrateurs externes dans un souci de s'inscrire dans une pratique liée au

⁶ Il s'agit de dirigeants de jeunes entreprises (« *start-ups* ») adossées à des fonds de capital-risque.

rôle de contrôle et favorisant ces derniers du fait de leur indépendance supposée et donc de leur possible meilleur exercice du rôle de contrôle (Fama, 1980).

Nous avons souligné l'importance pour les dirigeants de PME d'accueillir l'implication des organes de gouvernance et affirmé que, pour ce faire, ils devaient dépasser deux blocages que la qualité des organes de gouvernance permet d'atténuer significativement. Il est aussi essentiel de mettre en exergue la volonté des organes de gouvernance de s'impliquer, de s'engager, de ne pas être passifs.

2.3. L'implication des organes de gouvernance dans les PME

Appelée par certains auteurs « *board task performance* » (Huse, 2000, 2007) et par d'autres « *board involvement* » (Minichilli & Hansen, 2007), c'est l'implication de l'organe de gouvernance qui détermine sa réelle contribution et qui permettrait à cet organe de participer activement aux processus de création et de distribution de la valeur par l'entreprise (Demb & Neubauer, 1992 ; Huse, 2000, 2007 ; Karoui, 2009). Suivant Gabrielsson et Winlund (2000), Minichilli et Hansen (2007) et Pugliese et Wenstøp (2007), Karoui (2009) définit l'implication de l'organe de gouvernance par la mesure effective des activités qu'il entreprend ainsi que l'intensité avec laquelle il les entreprend. Ces éléments sont, comme pour l'acceptation de l'organe de gouvernance par la direction, contingents à la qualité de cet organe telle que présentée à la section précédente (2.2). Gabrielsson et Winlund (2000) révèlent que les connaissances et expertises collectives ne sont associées positivement et significativement qu'au rôle de services. Elles n'interviennent pas de façon significative sur le rôle de contrôle. De leur côté, Pugliese et Wenstøp (2007) considèrent la qualité de l'organe de gouvernance au regard de trois dimensions qui sont les connaissances collectives, la diversité du conseil et la motivation des administrateurs. Ces auteurs montrent que ces trois dimensions sont positivement et significativement associées à l'implication de l'organe de gouvernance dans les décisions stratégiques. Minichilli et Hansen (2007) examinent les effets de deux dimensions de la qualité de l'organe de gouvernance, en l'occurrence les connaissances collectives et la diversité, sur son implication dans les activités d'aide et de conseil à la direction. Ils rapportent des effets positifs et significatifs entre ces deux variables et l'implication de l'organe de gouvernance dans les activités de conseil. Ces trois études portant sur différentes dimensions de l'implication de l'organe de gouvernance dans ses différents rôles révèlent une convergence rare dans le champ. En effet, et quel que soit le système de mesure, il apparaît que la disponibilité des connaissances et compétences collectives affecte l'implication de l'organe de gouvernance dans ses différents rôles, sauf peut-être celui de contrôle. Ces travaux soulignent aussi le lien positif entre ces connaissances et compétences collectives et la performance de l'entreprise. Dans un contexte français, Karoui (2009) a obtenu les mêmes résultats en étudiant la présence de compétences générales (englobant les compétences en direction générale, les compétences financières et les compétences juridiques). Il a également examiné les connaissances internes (relatives à la structure et à la culture de l'entreprise) et les connaissances externes (relatives à l'environnement général et concurrentiel de l'entreprise) et confirmé, à nouveau, leur importance dans l'implication des organes de gouvernance dans leurs rôles.

3. Conclusion

Dans cette communication, nous avons pour premier objectif de questionner la pertinence des pratiques de transfert des approches et modèles de gouvernance des grandes entreprises cotées aux PME. La recherche traditionnelle en gouvernance d'entreprise est restée focalisée sur une

approche essentiellement disciplinaire dominée par les arguments de la théorie de l'agence. Cela résulte en une forte concentration des chercheurs sur la fonction de surveillance et de contrôle au détriment d'autres rôles créateurs de valeur tels que les rôles d'intermédiation, de ressources, d'information et de contribution aux choix stratégiques. Ces rôles relationnels et cognitifs n'ont reçu qu'une attention marginale. Or, du fait, notamment, de la proximité patrimoniale dans les PME et de l'étroitesse de leurs portefeuilles de ressources et de compétences, une approche relationnelle et cognitive de la gouvernance semble plus indiquée.

Nous avons ainsi examiné des spécificités des PME au regard des différents rôles des organes de gouvernance tels qu'ils ressortent de la littérature et conclu que, dans une PME, la mission la plus productrice de valeur d'un organe de gouvernance est celle de conseiller engagé. Un organe de gouvernance dans une PME contribue à renforcer les ressources et les compétences des dirigeants et, par là même, favorise l'amélioration de leurs capacités interprétatives dans un monde marqué par la complexité et l'incertitude. Il s'agit d'un organe complémentaire à la direction dans le processus de création de sens (« *sensemaking* »).

Le facteur central que nous avons examiné pour la réalisation de cette mission est le capital de l'organe de gouvernance en termes de connaissances, compétences et expertises collectives. Ceci pose la question de l'accès à des administrateurs dont le profil complète et renforce bien celui des dirigeants en rapport avec les besoins (définis à partir de la stratégie et des objectifs) de l'entreprise. Les pouvoirs publics pourraient participer à faciliter ce processus en mettant en place, par exemple, un système de certification des administrateurs externes et d'accompagnement des propriétaires et des dirigeants dans leur identification et leur recrutement. L'État pourrait également mettre en place des mesures incitatives à l'investissement des PME dans le renforcement de leur capital humain via des administrateurs externes compétents et en adéquation avec le contexte spécifique de chaque entreprise. Nous pouvons ainsi imaginer un dispositif de crédit d'impôt sur une part substantielle des indemnités versées à ces administrateurs.

La composition d'un organe de gouvernance en termes de ressources, compétences et expertises est donc primordiale pour la bonne conduite de sa mission. Elle permet de contribuer à atténuer la défiance de certains dirigeants à l'égard des organes de gouvernance et lever certaines de leurs réticences à partager leur pouvoir. Elle impacte également l'implication des membres de l'organe de gouvernance dans leur mission.

Pour finir, nous avons eu dans cette communication une approche monolithique de la gouvernance dans les PME en les distinguant simplement des grandes entreprises cotées. Mais cette première approche générale se doit d'être différenciée pour mieux prendre en compte les facteurs de contingence au sein du bloc PME. Se pose, par exemple, la question des différents contextes de propriété. La réflexion que nous avons menée sur les rôles des organes de gouvernance dans les PME mérite d'être reprise et modulée en fonction des différentes formes de propriété que représentent, notamment, les firmes entrepreneuriales, les entreprises adossées à des fonds de capital investissement et les entreprises familiales. Ainsi, par exemple, la possibilité de comportements opportunistes peut être plus forte dans des entreprises familiales multi-générationnelles. Ceci pourrait appeler à un rôle de surveillance et de contrôle plus important que celui que nous avons avancé dans ce travail pour les PME en général dans notre réflexion vis-à-vis des grandes entreprises cotées. Il nous semble que la diversité des PME et leurs spécificités ne pourraient s'accommoder d'un modèle unique de gouvernance des entreprises. La position patrimoniale du dirigeant, la taille de l'entreprise et sa position dans son cycle de vie ainsi que l'environnement de l'entreprise, nous paraissent

être des éléments connaissant de fortes variations dans les PME. Cela devrait se traduire par une certaine diversité des pratiques de leur organe de gouvernance. Néanmoins, notre recherche permet déjà de poser des bases générales à de futures recherches plus spécifiques et d'attirer l'attention sur l'importance de la prise en considération des PME dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, notamment dans les codes légaux ou de bonnes pratiques nationaux et internationaux.

Références bibliographiques

- Adams, R. B., & Ferreira, D. 2007. A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, 62(1): 217-250.
- Aguilera, R. V. 2005. Corporate Governance and Director Accountability: an Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16(Supplement 1): 39-53.
- Allcock, D., & Filatotchev, I. 2010. Executive Incentive Schemes in Initial Public Offerings: The Effects of Multiple-Agency Conflicts and Corporate Governance. *Journal of Management*, 36(3): 663-686.
- Arthurs, J. D., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W., & Johnson, R. A. 2008. Managerial agents watching other agents: multiple agency conflicts regarding underpricing in IPO firms. *Academy of Management Journal*, 51(2): 277-294.
- Bezemer, P.-J., Maassen, G. F., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2007. Investigating the Development of the Internal and External Service Tasks of Non-executive Directors: the case of the Netherlands (1997–2005). *Corporate Governance: An International Review*, 15(6): 1119-1129.
- Blair, M. M. 1995. *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, D.C.: Brookings Institute.
- Borch, O. J., & Huse, M. 1993. Informal Strategic Networks and the Board of Directors. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(1): 23-36.
- Brunninge, O., & Nordqvist, M. 2004. Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2): 85-105.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. 2007. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.
- Carter, C. B., & Lorsch, J. W. 2004. *Back to the drawing boards: Designing corporate boards for a complex world*. Boston: Harvard Business School.
- Castaldi, R., & Wortman, M. S. 1984. Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource. *American Journal of Small Business*, 9(2): 1-10.
- Charreaux, G., & Pastré, O. 2001. Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? *Revue d'économie financière*, 63(3): 5-12.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. 2004. Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4): 335-354.
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. 2004. The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2): 119-134.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1993. Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(3): 65-81.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. 2003. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371-382.

- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. 2002. Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28(3): 387-412.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Demb, A., & Neubauer, F. F. 1992. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3): 9-20.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1): 49.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1994. Boards and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2: 151-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(2): 301-326.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. 2008. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. 2003. Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2): 101-113.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 489-505.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fried, V. H., Bruton, G. D., & Hisrich, R. D. 1998. Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 493-503.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. 2002. The venture capitalist and the board of directors in SMEs: roles and processes. *Venture Capital*, 4(2): 125-146.
- Gabrielsson, J., & Winlund, H. 2000. Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 311-330.
- Garratt, B. 2003. *Thin on Top - Why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance*. London: Nicholas Breale.
- George, G., Wood, D. R., & Khan, R. 2001. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3): 269-285.
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. 2001. When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1087-1111.
- Gulati, R., & Westphal, J. D. 1999. Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 473-506.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspective. *Academy of Management Review*, 28(3): 383-396.

- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. 1999. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, 24(4): 825-842.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6): 1404-1427.
- Hung, H. 1998. A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2): 101-111.
- Huse, M. 1994. Board-Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence. *Small Business Economics*, 6(1): 55-72.
- Huse, M. 2000. Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 271-290.
- Huse, M. 2005. Corporate Governance: Understanding Important Contingencies. *Corporate Ownership & Control*, 2(4): 41-50.
- Huse, M. 2007. *Boards, Governance and Value Creation - The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ingley, C. B., & van der Walt, N. T. 2004. Corporate Governance, Institutional Investors and Conflicts of Interest. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 534-551.
- Jensen, M., & Zajac, E. J. 2004. Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm. *Strategic Management Journal*, 25(6): 507-524.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Daily, C. M. 1996. Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409-438.
- Jonsson, E. I. 2005. The Role Model of the Board: a preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 710-717.
- Julien, P.-A. (Ed.). 2005. *Les PME : bilan et perspectives* (3 ed.). Cap-Rouge, Québec: Presses Inter Universitaires.
- Karoui, L. 2009. *Le conseil d'administration dans les PME : ses rôles, son implication et ses formes d'activation*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Paris Dauphine, Paris.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. 2003. Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3): 189-205.
- Le Vigoureux, F. 1997. Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique. *Revue française de gestion*(116): 71-84.
- Mace, M. L. 1948. The Board of Directors in Small Corporations, *Graduate School of Business Administration*: Harvard University.
- Maharaj, R. 2008. Critiquing and contrasting “moral” stakeholder theory and “strategic” stakeholder: implications for the board of directors. *Corporate Governance*, 8(2): 115-127.
- Martinet, A. 2008. Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion*, 34(183): 95-110.
- Minichilli, A., & Hansen, C. 2007. The board advisory tasks in small firms and the event of crises. *Journal of Management & Governance*, 11(1): 5-22.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 5.
- Pfeffer, J. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 218-228.

- Pfeffer, J. 1973. Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization- Environment Linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3): 349-364.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pugliese, A., & Wenstøp, P. Z. 2007. Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11(4): 383-404.
- Rindova, V. P. 1999. What Corporate Boards have to do with Strategy: A cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953-975.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. 2005. Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16(supplement 1): 5-26.
- Sapienza, H. J., Manigart, S., & Vermeir, W. 1996. Venture capitalist governance and value added in four countries. *Journal of Business Venturing*, 11(6): 439-469.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. 2003. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3): 397-415.
- Torrès, O. (Ed.). 1998. *PME : de nouvelles approches*. Paris: Economica.
- Torrès, O. 2000. Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *5ème Congrès International Francophone sur la PME*. Lille.
- Torrès, O., & Julien, P.-A. 2005. Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4): 355-377.
- van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. 2006. Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5): 467-485.
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. 2007. Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1): 137-156.
- Westphal, J. D. 1999. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1): 7-24.
- Zahra, S. A. 1990. Increasing the Board's Involvement in Strategy. *Long Range Planning*, 23(6): 109-117.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. 2007. The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. *Small Business Economics*, 29(3): 309-327.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2): 291-334.