

## **La réalité multiple de la gouvernance dans les PME : Études de cas en terrain québécois**

### **Maripier Tremblay**

Université Laval, 2325 Rue de la Terrasse, Québec, Québec, Canada  
[Maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca](mailto:Maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca)

### **Sophie Veilleux**

Université Laval, 2325 Rue de la Terrasse, Québec, Québec, Canada  
[Sophie.veilleux@fsa.ulaval.ca](mailto:Sophie.veilleux@fsa.ulaval.ca)

### **Marie-Josée Roy**

Université Laval, 2325 Rue de la Terrasse, Québec, Québec, Canada  
[Marie-josée.roy@fsa.ulaval.ca](mailto:Marie-josée.roy@fsa.ulaval.ca)

**Mots-clés :** gouvernance, PME, conseil d'administration, comité consultatif

**Résumé :** La gouvernance (notamment les conseils d'administration) a longtemps été associée à la surveillance de la direction afin de veiller aux intérêts des actionnaires. Elle est aujourd'hui de plus en plus orientée sur le développement stratégique et la création de valeur. Les mécanismes de gouvernance offrent des retombées importantes non seulement pour les grandes entreprises, mais aussi pour les PME. D'ailleurs, face à la complexité de leur environnement d'affaires, il serait ainsi souhaitable que de plus en plus de PME mettent en place des mécanismes de gouvernance. Toutefois, si l'on veut favoriser les bonnes pratiques de gouvernance et inciter les dirigeants et dirigeantes de PME à se familiariser à ces mécanismes et leur fonctionnement, il faut être en mesure de mieux comprendre comment se vit la gouvernance dans les PME. Il devient ainsi particulièrement intéressant de chercher à distinguer les motivations, le fonctionnement et les retombées de la gouvernance. Comment, malgré les contraintes apparentes liées à la mise en place d'un comité consultatif ou d'un conseil d'administration, les PME arrivent-elles à en tirer des bénéfices ? Par le biais d'une étude de cas multiple, nous mettons en lumière la façon dont se vit la gouvernance dans différents types de PME québécoises. Nous abordons entre autres les éléments déclencheurs, les retombées, les types de gouvernance observés, de même que les conditions de succès. Les résultats offrent des pistes intéressantes pour poursuivre le développement des connaissances sur la gouvernance des PME, de même que des leviers prometteurs pour inciter les PME à implanter un mode de gouvernance adapté à leur réalité.

## 1. Introduction

La gouvernance dans les PME devient un thème de plus en plus développé dans la littérature scientifique (Ingley, Khelif et Karoui, 2017), particulièrement dans les vingt dernières années (Li, Terjesen et Umans, 2020). Bien présent dans les grandes entreprises cotées à la bourse, on retrouve aujourd'hui le conseil d'administration dans différents types d'organisations, dont les PME. Si son rôle a longtemps été associé à la « surveillance » de la direction afin de veiller aux intérêts des actionnaires, il est de plus en plus orienté sur le développement stratégique et la création de valeur. Face à la complexité de leur environnement d'affaires, il serait souhaitable que de plus en plus de PME mettent en place des mécanismes de gouvernance. Or, l'actionnariat est souvent entre les mains d'une ou de quelques personnes, ayant généralement fondé l'entreprise, et assurant sa direction. Conséquemment, ce besoin de « surveillance » devient secondaire. Dans ce contexte, les conseils d'administration sont-ils de mise ?

Qui plus est, l'implantation de ces structures peut paraître contre nature pour les PME, sachant que ce sont des entreprises qui ont tendance à privilégier des approches et des processus plus informels, de façon à maintenir une grande agilité. La réalité est que plusieurs d'entre elles se tournent vers le comité consultatif, moins contraignant et offrant des avantages stratégiques, lorsque bien utilisé. En effet, sur les 300 PME québécoises sondées dans le cadre de l'étude de Tremblay, Roy et Veilleux (2020), 50% avaient mis en place un comité consultatif (CC) ou un conseil d'administration (CA). C'est beaucoup plus que ce que la Banque de développement du Canada (BDC) avait observé en 2014. Peu d'études s'intéressent cependant à l'ensemble de ces mécanismes ; elles se concentrent pour la majorité sur les CA, capturant ainsi une très petite réalité du phénomène de la gouvernance en PME.

Plusieurs auteurs soulèvent le fait que la gouvernance en contexte de PME se vit différemment (Karoui, L. et Fadil, N., 2019 ; Karoui, L., Khelif, W. et Ingley, C., 2017 ; Pigé, B., 2002), notamment en raison de la centralité du propriétaire-dirigeant ou de la propriétaire-dirigeante. Dans ce type d'entreprise, la gouvernance prend une forme souvent plus informelle (Brunninge et al., 2007; Zahra et Filatotchev, 2004). La formalisation de la gouvernance par la mise en place d'un CA est souvent motivée par l'arrivée d'un investisseur (Karoui et al., 2017). Si des avancées ont été rendues possibles sur ce thème, des critiques demeurent. Les PME sont fréquemment étudiées selon des hypothèses normatives de développement : elles suivent forcément un cycle de développement similaire, allant du démarrage à la croissance. Or, cette perspective est de plus en plus critiquée (Ingley, Khelif et Karoui, 2017).

Au Canada, les PME composent la très grande majorité des entreprises du tissu économique. Les entreprises de moins de 200 employé.es représentent 99% de toutes les entreprises canadiennes<sup>1</sup>. Or, si l'on veut favoriser les bonnes pratiques de gouvernance et inciter les dirigeants et dirigeantes de PME à se familiariser à ces mécanismes et leur fonctionnement, il faut être en mesure de mieux comprendre comment se vit la gouvernance dans les PME, peu importe sa forme. Il devient ainsi particulièrement intéressant de chercher à distinguer les motivations, le fonctionnement et les retombées de la gouvernance. Comment, malgré les contraintes apparentes liées à la mise en place d'un CC ou d'un CA, les PME arrivent-elles à en tirer des bénéfices ?

---

<sup>1</sup> Selon Statistique Canada, tableau 22-10-00037-01- Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2017.

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé l'étude de 15 cas de PME québécoises ayant mis en place soit un CC ou un CA. Par le biais d'entretiens avec les dirigeants, nous avons été en mesure d'approfondir les motivations derrière les choix en matière de gouvernance, la nature de la gouvernance et son rôle, de même que les conditions permettant à cette gouvernance d'atteindre des retombées positives. En plus de contribuer à porter un éclairage réaliste sur la gouvernance dans une diversité de PME, les observations dégagées offrent des pistes sur la façon de sensibiliser et d'accompagner les PME dans l'instauration de pratiques de gouvernance adaptées à leur situation.

Dans un premier temps, nous revenons rapidement sur la gouvernance dans les PME. Les détails méthodologiques sont par la suite précisés. Les résultats portant sur les motivations, les retombées, les types de gouvernance et les conditions de succès sont présentés. Finalement, l'article se conclut par une discussion des résultats.

## **2. PME et gouvernance**

Différents courants théoriques sont mobilisés dans l'étude de la gouvernance. Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976), les dirigeants de l'entreprise pourraient poursuivre leurs intérêts personnels au détriment des actionnaires (Hermalin et Weisbach 2003). Comme le rappellent Karoui et Fadil (2018), les problèmes d'agence peuvent survenir en présence d'une concentration de la propriété (La Porta et al. 1998 ; Mayer 1997) et même lorsque les rôles de la propriété, du conseil d'administration et de la direction générale ont tendance à se chevaucher, ce qui est souvent le cas dans les PME (Brunninge et al. 2007 ; Jaskiewicz et Klein 2007). La concentration de la propriété -qui est typique des PME- peut générer des inefficacités dans le contrôle de l'entreprise, une faible transparence et un comportement opportuniste (Schillaci et Faraci 2002). D'autres perspectives théoriques comme la théorie des ressources (Hillman et Dalziel, 2033), des parties prenantes (Pigé, 2022) ou encore la théorie institutionnelle (Judge, Douglas et Kutan, 2008) ont été mobilisées pour étudier la gouvernance.

Ces différentes perspectives théoriques ont fait ressortir un certain nombre de rôles que peut jouer le conseil d'administration. Parmi les rôles évoqués, on retrouve, , le rôle de contrôle et le rôle stratégique (Zahra et Pearce, 1989). Le premier est orienté sur la réduction des coûts d'agence, «en assurant une plus grande transparence des entreprises et une meilleure conformité des décisions aux intérêts des actionnaires et des parties prenantes externes (Fama et Jensen, 1983; Jensen, 1993; Daily *et al.*, 2003; Boubaker *et al.*, 2015) » (Karoui et Fadil, 2018, p.28). Le second rôle, plus cognitif et relationnel, est davantage orienté sur l'amélioration de la qualité des décisions, lesquelles doivent être prises dans un environnement plus complexe et incertain. Ce sont les connaissances, les compétences et les réseaux des membres du conseil qui font alors la différence (Forbes et Milliken, 1999; Godard, 2010; Mrad et Hallara, 2014).

En effet, au-delà de son rôle de surveillance, la mise en place d'un CA peut faciliter l'identification des enjeux stratégiques en fournissant un accès rapide à des ressources qui autrement ne seraient pas accessibles (Gramén et Kauranen, 2019) ou encore rendre le processus décisionnel moins intuitif (van den Heuvel et al., 2006) en favorisant l'adoption de pratiques de gestion plus rigoureuses et plus structurées (Duclos et al., 2019). Or, si l'intérêt de la gouvernance en contexte de PME est connu (Huse, 2000), la recherche demeure largement dominée par l'analyse des grandes firmes (Arzubiaga et al., 20018; Gnan et al., 2015; Karoui et al., 2017; Puthusserry et al., 2021).

Les études considèrent la plupart du temps uniquement les conseils d'administration formels. Par ailleurs, il s'agit souvent d'une lecture statique qui suppose que l'évolution des PME est similaire, et toujours marquée par une forte croissance.

### **3. Méthodologie de recherche**

Nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés avec 15 dirigeants de PME québécoises de 250 employé.e.s et moins, ayant en place un comité consultatif et/ou un conseil d'administration. L'échantillon est diversifié, à la fois sur le plan du secteur d'activités, du stade de développement et de l'expérience des dirigeants. Les entretiens, réalisés à l'automne 2020, ont été d'une durée moyenne de 90 minutes. Ils ont été enregistrés, et retranscrits dans leur intégralité, pour ensuite être analysés. Avant l'entretien, les répondants ont rempli une fiche descriptive retraçant des informations factuelles sur le dirigeant et sur l'entreprise. Pour compléter le tout, l'équipe de recherche a consulté les sites Internet des entreprises et les articles de presse parus à leur sujet. Les verbatims retranscrits ont été analysés de façon inductive, suivant la logique de la théorisation enracinée.

### **4. Principaux résultats**

#### *4.1. Les motivations*

Les motivations liées au choix du mécanisme (CA vs CC) varient. En effet, les entreprises qui ont mis en place un CA ont fait ce choix principalement dans le contexte de pressions externes liées à des obligations ou à des normes de leur environnement, alors que celles qui ont opté pour un CC semblaient surtout motivées par l'accès à des compétences. Parmi les cas étudiés, six ont en effet mis en place un conseil d'administration en raison de l'arrivée d'investisseurs. C'est donc dire que si ce n'était du besoin d'aller chercher du capital par des investisseurs institutionnels ou privés, ces entreprises n'auraient pas opté pour une structure de conseil d'administration; elles se seraient possiblement tournées vers le CC. Parmi elles, une seule avait antérieurement instauré un comité consultatif. À ces six cas, on peut ajouter celui d'une entreprise en début de croissance ayant amorcé la mise en place d'un CA afin d'être plus attrayante pour d'éventuels investisseurs. Ainsi, le CA devient un mécanisme précieux pour une entreprise qui recherche la légitimité et la reconnaissance auprès de diverses parties prenantes. La mise en place d'un CA peut aussi leur signaler que l'entreprise souhaite professionnaliser certains processus en intégrant les meilleures pratiques en gouvernance.

Dans les sept cas d'entreprises n'ayant pas eu besoin d'accéder à des investissements externes, la motivation de mettre en place un CC prend racine dans le besoin de conseils et d'orientations. L'idée de valider et de mettre à l'épreuve leurs idées plait. Par ailleurs, certains y voient une façon de combler leurs lacunes, autant en expérience qu'en connaissances. Certains répondants mentionnent que les membres du CC leur permettent concrètement de faciliter certaines opérations dans l'entreprise en leur facilitant l'accès à des ressources, notamment par le biais de leur réseau de contacts.

Le tableau 1 reprend les éléments déclencheurs ayant motivé la mise en place d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif dans les PME de l'échantillon.

**Tableau 1 : Principales motivations liées à la complexité organisationnelle**

<b>Pressions institutionnelles</b>		<b>Besoins en ressources et en compétences</b>	
<b>Financement / investisseurs</b>	« Avec la croissance vient le financement, et avec le financement vient la gouvernance. » (RÉPONDANT 8)	<b>Comblant des lacunes / accès à des ressources</b>	« On pense que ce comité-là va nous aider à valider d'autres types d'information, ça peut être au niveau fiscal, ça peut être au niveau opérationnel, ça peut être au niveau stratégie de développement... » (RÉPONDANT 11)
<b>Normes du secteur</b>	« Préparons-nous à être une grande entreprise. » (RÉPONDANT 1)	<b>Développement organisationnel</b>	« Ça met aussi les bases à une saine gouvernance. (Dans notre entreprise), qui va devenir de plus en plus importante, surtout relativement à nos ambitions... une gouvernance va être essentielle. Fait que pour moi, c'est une excellente pratique, pour mettre en place cette saine gouvernance-là. » (RÉPONDANT 4)
<b>Légitimité et professionnalisation des pratiques</b>	« Aidés par la crédibilité puis le réseau de contacts, aller chercher des financiers ou des partenariats peut être plus avantageux que si tu n'avais pas ces membres-là sur le conseil d'administration. » (RÉPONDANT 14)	<b>Conseils stratégiques</b>	« On va former un conseil consultatif constitué de gens qui répondent à des préoccupations... qui possèdent une expertise qu'ils vont être capables d'adresser des préoccupations très, très, très, très spécifiques. » (RÉPONDANT 5)

Ainsi, la motivation principale menant à une structure de CA se traduit par la volonté de répondre à des pressions institutionnelles. Toutefois, les PME qui se trouvent dans ce contexte embrassent cette idée positivement et y voient une façon d'avoir accès à des conseils et à des compétences complémentaires. Pour les entreprises qui ne font pas face à des pressions institutionnelles, la mise en place d'un CC est motivée par l'accès aux compétences. Finalement, il est intéressant de souligner l'influence de la formation et des conseillers externes dans le choix des mécanismes de gouvernance. Dans six cas d'entreprises, les dirigeants ont naturellement évoqué l'influence d'une formation qu'ils ont suivie, d'une conférence à laquelle ils ont assisté ou d'un conseiller qui les a accompagnés dans le choix de mettre en place un CC ou un CA. Ainsi, la décision d'intégrer une structure de gouvernance

peut être impulsée par des personnes ou des organismes qui réussissent à convaincre la direction des bienfaits d'une telle démarche.

#### 4.2. Les retombées de la gouvernance

L'analyse a également permis de constater que les dirigeants sont généralement satisfaits des mécanismes de gouvernance mis en place. Les retombées sont multiples et variées (tableau 2).

**Tableau 2 : Retombées de la gouvernance en contexte de PME**

Retombées	Citations
<b>Mentorer et coacher les dirigeants</b>	« Compte tenu que moi, j'allais quitter éventuellement, compte tenu de la taille de l'entreprise qui s'en venait de plus en plus importante, je me disais : « Mes enfants vont avoir besoin d'être à quelque part coachés ou validés » (RÉPONDANT 11). « Mais, tu sais, c'est une forme de mentorat... » (RÉPONDANT 7)
<b>Professionaliser les pratiques d'affaires</b>	« Ça met aussi les bases à une saine gouvernance. (Dans notre entreprise), qui va devenir de plus en plus importante, surtout relativement à nos ambitions, à ce qu'on veut devenir. Une gouvernance va être essentielle par rapport à ça. Fait que pour moi, c'est une excellente pratique, pour mettre en place cette saine gouvernance-là. » (RÉPONDANT 4) « Juste le fait de se préparer à des boards, juste le fait d'avoir la discipline, d'arriver avec des trimestriels, l'information qu'ils ont demandée, des gens d'affaires qui ont l'habitude de voir les choses d'une certaine façon, ça amène une discipline qui est incroyable. » (RÉPONDANT 1)
<b>Donner accès à des ressources et faciliter les opérations</b>	« Ils nous ont donné accès à plusieurs ressources de qualité rapidement. Ils m'ont aidé avec des cas, des cas R.H., à faire des renvois qui étaient dus. » (PDG4) « Qu'ils m'aident à « closer » des ventes. C'est sûr, par des contacts ou par des idées. » (RÉPONDANT 14)
<b>Fournir des conseils stratégiques</b>	« Fait qu'on pense que ce comité-là va nous aider à valider d'autres types d'information, ça peut être au niveau fiscal, ça peut être au niveau opérationnel, ça peut être au niveau stratégie de développement, etc. » (RÉPONDANT 11) « Voici le challenge que j'ai, qu'est-ce que vous en pensez? J'ai telle problématique, qu'est-ce que je devrais faire? » ou bien, des fois, c'est... « J'avais tel problème, j'ai fait telle chose puis, c'est quoi votre feeling là-dessus? » (RÉPONDANT 7)
<b>Favoriser la communication et le partage</b>	« On a le sentiment que ça ne sera pas des préjugés familiaux qui peuvent biaiser la discussion, puis c'est arrivé fréquemment, au début. Puis ça, c'est très difficile au début : on est habitués, les fondateurs, de diriger depuis toujours, et puis même comme père de famille aussi quand les enfants sont jeunes. » (RÉPONDANT 9) « Le CA, finalement, c'était des rencontres de partage. » (RÉPONDANT 15)
<b>Valider les idées</b>	« On voulait aller dans des créneaux qu'on ne connaissait pas tant; on voulait aussi valider une nouvelle orientation d'affaires. Ça me prenait plus qu'une expertise interne, ça prenait des gens qui, à très, très haut niveau, dans les hautes sphères de réflexion de nos clients, qui permettaient de me dire : tu n'es pas dans le champ. » (RÉPONDANT 5) « On remonte ça; on arrive au comité consultatif, on revalide si ça l'a de l'allure ce qui a été soumis » (RÉPONDANT 12)
<b>Partager la responsabilité des décisions et rendre les dirigeants plus crédibles auprès des parties prenantes</b>	« Ils comprennent que je suis l'influenceur le plus important au conseil, mais les grandes décisions, je me protège avec le conseil d'administration. » (RÉPONDANT 10) « ...c'est pratique, des fois, d'avoir ça... de pouvoir se protéger vers soit un conseil ou un président de conseil. » (RÉPONDANT 3)

#### 4.3. Quatre types de gouvernance dans les PME

Les 15 cas analysés ont permis de dégager quatre types de gouvernance dans les PME. Ces derniers sont comparés dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Comparaison des quatre grands types de gouvernance dans les PME**

	<b>Gouvernance d'accompagnement</b>	<b>Gouvernance de structuration</b>	<b>Gouvernance d'agilité</b>	<b>Gouvernance de continuité</b>
<b>Stade de développement</b>	Démarrage	Croissance	Expansion/Maturité	Expansion/Maturité
<b>Mécanisme(s) privilégié(s)</b>	Comité consultatif	Comité consultatif Conseil d'administration	Comité consultatif	Conseil d'administration Comité consultatif
<b>Niveau de formalisme</b>	Peu formalisée	Formalisée	Peu formalisée	Formalisée
<b>Rôle principal</b>	Mentorer et coacher les dirigeants	Professionnaliser les pratiques	Évaluer les occasions d'affaires	Obtenir des conseils stratégiques
<b>Profil des membres</b>	Membres faisant partie du réseau proche de l'entrepreneur (membres de la famille, connaissances, ou professionnels)	Membres sélectionnés pour leurs qualifications, faisant partie du réseau élargi de l'entrepreneur.	Membres externes et indépendants, recrutés pour leur expertise de pointe.	Membres principalement externes et indépendants, de grande expérience, ayant un vaste réseau.

La gouvernance, peu importe le type, peut jouer plusieurs rôles à la fois. Cependant, comme indiqué dans le tableau 3, chaque type est associé à un rôle principal qui oriente à la fois le fonctionnement et les retombées.

La gouvernance d'accompagnement est moins formelle et orientée vers le dirigeant ou la dirigeante. Elle est associée généralement à l'étape de démarrage, lorsque la direction manque d'expérience. Cette forme de gouvernance a pour principal rôle celui de mentorer et de coacher la direction. Il s'agit souvent d'un comité consultatif, composé d'un nombre restreint de proches de la personne à la direction qui acceptent bénévolement de jouer ce rôle. Le comité se réunit à la demande du dirigeant, lorsque ce dernier en sent le besoin.

La gouvernance de structuration s'observe dans les entreprises à fort potentiel de croissance qui ont de grandes aspirations et ambitions. Elle peut prendre la forme d'un comité consultatif qui évoluera vers la mise en place d'un conseil d'administration. Elle est relativement structurée et formalisée. Elle permet à l'équipe de direction de se familiariser avec la gouvernance avant l'arrivée d'investisseurs, de s'entraîner. Son rôle principal est de professionnaliser les pratiques de gouvernance. Les membres du comité consultatif sont des références du réseau élargi. Il peut y avoir une rémunération, mais elle demeure faible. L'objectif est ainsi surtout de professionnaliser les pratiques et de valider les idées.

La gouvernance d'agilité est orientée sur l'entreprise et est moins formalisée. Ce type de gouvernance semble un peu moins fréquent. On l'observe dans les entreprises matures qui ont

une équipe de gestion efficace et dont l'actionnariat est centralisé. Elle prend la forme d'un comité consultatif principalement orienté sur l'évaluation des occasions d'affaires. Sa durée de vie est variable et dépend de la nature du projet concerné. Les membres sont sélectionnés pour leur expertise, rémunérés ou non, selon la complexité et la durée du mandat. La gouvernance d'agilité s'apparente à de la gouvernance par projet, en ce sens que le mandat donné est très clair et les membres sont recrutés en fonction de ce mandat. Le comité est dissout lorsque le mandat est complété, ou alors maintenu, avec de nouveaux membres, pour répondre à un nouveau mandat.

La gouvernance de continuité est une forme de gouvernance formalisée et orientée sur l'entreprise. Elle prend généralement la forme d'un CA, mais peut s'observer dans un comité consultatif très bien structuré. Elle est privilégiée dans des entreprises qui ont une structure de gestion bien établie et qui intègrent plusieurs parties prenantes: actionnaires, investisseurs, intégration de la relève familiale, ou arrivée d'une direction générale externe. L'instance fait appel à des membres externes qui sont choisis pour leur expertise de pointe et rémunérés. L'objectif principal est d'obtenir des conseils stratégiques, et de façon secondaire, de partager la responsabilité des décisions et de rendre le dirigeant plus crédible auprès des parties prenantes.

Dans les cas analysés, nous avons observé une certaine évolution de la gouvernance au fil du développement de l'entreprise. Des entreprises ont évolué d'un comité consultatif à un conseil d'administration. Au-delà du mécanisme en place, c'est la finalité et l'orientation de la gouvernance qui ont évolué. Par exemple, dans trois cas, un formalisme a été maintenu dans le fonctionnement, mais on est passé d'une gouvernance plus orientée sur le dirigeant.e à une gouvernance orientée davantage sur l'entreprise. Trois autres cas ont évolué en commençant par une approche peu formalisée, vers une approche plus formelle. Cependant, il ne s'agit pas d'une évolution obligatoire. Quelques entreprises vont au contraire passer à un mode moins formel en cours de route.

#### 4.4. Les facteurs favorisant une gouvernance réussie en contexte de PME

L'analyse du parcours des 15 dirigeants rencontrés permet de dégager des facteurs qui favorisent une gouvernance réussie en contexte de PME. Le tableau 4 les regroupe en trois catégories, selon qu'ils touchent des éléments liés à la composition des CC et des CA, aux éléments de structure ou encore, aux processus en soutien à leur fonctionnement.

**Tableau 4 : Composition, processus et structure**

<b>La composition</b>	
<b>Taille</b>	« Je trouvais ça lourd, honnêtement, sept. On a convenu de le ramener à cinq. Ça commençait à être lourd, puis c'était redondant. » (RÉPONDANT 10)
<b>Expertise</b>	« Ma plus grande faiblesse comme entrepreneur, c'est le manque d'expérience, puis je travaille dessus à tous les jours, puis un jour, ce ne sera plus ma faiblesse. Mais, c'est ça présentement. Donc, je veux m'entourer de gens qui l'ont fait puis qui sont meilleurs que moi là-dedans, puis qui vont pouvoir nous éviter des erreurs souvent coûteuses. » (RÉPONDANT 4)
<b>Indépendance</b>	« Ce sont des membres qui sont totalement externes et qui vont le demeurer aussi, dans le fond, qui n'ont pas d'intérêt. Je pense que le monde idéal voudrait qu'encore plus de membres ne soient pas des représentants d'actionnaires. » (RÉPONDANT 3)
<b>Les processus</b>	



<b>Partage d'information/Transparence</b>	« Il y a une affaire que j'ai apprise c'est : tu dis les affaires telles quelles; pas d'enrobage sucré, pas de politique puis d'enrober le message, de faire avaler la pilule. Non, non, si ça va mal, tu le dis. » (RÉPONDANT 6)
<b>Recrutement</b>	« Je l'ai approchée juste de même pour qu'on jase puis finalement, le fit a été bon, puis elle est embarquée dans le comité par la suite. » (RÉPONDANT 14)
<b>Amélioration continue</b>	« C'est d'être agile avec ton CA et d'aller chercher la personne ou les personnes pour les projets que tu veux mener à terme. » (RÉPONDANT 10)
<b>La structure</b>	
<b>Présidence</b>	« Quand t'es chairman et CEO, moi, je ne comprends pas comment tu peux être les deux... c'est que t'es juge et jury en même temps... » (RÉPONDANT 6)
<b>Formalisme</b>	« Ça prend beaucoup de rigueur avoir un comité consultatif ou un conseil d'administration. Puis j'ai tenté d'en implanter un pour une grosse firme. Je n'ai jamais été capable, parce que ce sont des gens qui n'ont pas assez de rigueur. » (RÉPONDANT 9)

## 5. Discussion et principales contributions

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous sommes intéressés à la gouvernance des PME. Contrairement aux travaux actuels sur la question, nous avons opté pour une approche qualitative et inductive. Ceci nous a permis de faire émerger un certain nombre de retombées et de rôles qui sont spécifiques au contexte des entreprises en démarrage, de même que les conditions favorisant l'efficacité des mécanismes et leur apport à la PME et au dirigeant.

L'analyse nous permet de dire que le conseil d'administration et le comité consultatif constituent des mécanismes de gouvernance bénéfiques pour les PME qui œuvrent dans des environnements complexes. Que ce soit en raison de la pression institutionnelle ou pour l'accès à des ressources et à des compétences, les dirigeants des PME apprécient l'accompagnement et la validation stratégique ainsi obtenus par un CA ou un CC. Pour répondre à ces besoins, l'entreprise peut évoluer à travers les différents types de gouvernance, mais pas forcément de façon linéaire : l'accompagnement, la structuration, la validation, puis la continuité. Les rôles de ces mécanismes vont ainsi varier selon les besoins : mentorer et coacher l'entrepreneur, professionnaliser les pratiques d'affaires, donner accès à des ressources et faciliter les opérations, fournir des conseils stratégiques, favoriser la communication et le partage, valider les idées ou encore partager la responsabilité des décisions et rendre le dirigeant plus crédible auprès des parties prenantes.

Pour profiter des retombées positives des CA et des CC, les PME rencontrées ont su adapter ces structures à leur contexte. La mise en place de ces mécanismes s'est faite après avoir suivi une formation ou avec l'appui d'un conseiller. Pour que le mécanisme de gouvernance instauré procure les bénéfices escomptés, les dirigeants recommandent la transparence dans les informations transmises aux membres. La gouvernance étant un mécanisme de gestion évolutif, une évaluation, même informelle, du fonctionnement de l'instance choisie et de l'atteinte des objectifs fixés favorise l'engagement des membres et la satisfaction des parties prenantes impliquées. Selon les nouveaux défis à relever par l'entreprise, des changements dans les processus ou dans les membres peuvent être envisagés. L'atteinte de l'équilibre entre l'agilité et le formalisme permet ainsi aux PME d'identifier et de saisir les opportunités pour assurer leur pérennité.

Les résultats offrent des pistes intéressantes pour la suite. Nous avons constaté par exemple, que la gouvernance en contexte de démarrage s'opère dans des modalités particulières et se doit d'être évolutive, et s'apparente à certains égards au conseil et à l'accompagnement. Il

pourrait ainsi s'avérer intéressant de mobiliser ou de combiner les cadres théoriques de gouvernance et d'accompagnement, et d'étudier la posture des président.e.s de conseil dans un tel contexte, en référant par exemple aux travaux sur les fonctions du mentor (St-Jean, 2010).

## 6. Bibliographie

- Banque de développement du Canada (2014). *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*. Étude BDC, mars.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. et Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455-469
- Brunninge, O., Nordqvist, M. et Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29, 295–308.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Duclos, C., Bérubé-Lepage, C., et Lachance, E. I. (2019). Patrons de PME: n'ayez pas peur des comités consultatifs! *Gestion*, 44(1), 100.
- Gnan, L., Montemerlo, D. et Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms, *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.
- Gramén, I., et Kauranen, I. (2019). Corporate Boards in Start-Up Companies From Monitoring to Mentoring With Expert Board Members, *7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship*, Dubrovnik.
- Hillman, A. J., et Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Huse, M. (2000). Boards of directors in small firms: a review and research agenda, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (4), 271-290.
- Judge, W. Q., Douglas, T. J. et Kutan, A. M. (2008). Institutional antecedents of corporate governance legitimacy. *Journal of Management*, 34(4), 765-785.
- Li, H., Terjesen, S. et Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 54(1), 43-74.
- Karoui, L. et Fadil, N. (2019). La participation du conseil d'administration au processus stratégique des PME: les effets de la professionnalisation. *Management international*, 23(1), 28-42.
- Karoui, L., Khelif, W. et Ingley, C. (2017) SME heterogeneity and board configurations: an empirical study, *Journal of Small Business and enterprise development*, 24(3), 545-561.
- Madrid- Guijarro, A., García- Pérez- de- Lema, D. et Van Auken, H. (2013), Madrid- Guijarro, García- Pérez- de- Lema, and Van Auken. *Journal of Small Business Management*, 51: 578-601. doi:[10.1111/jsbm.12004](https://doi.org/10.1111/jsbm.12004)
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeants aux besoins de l'entreprise, *Revue Internationale PME*, 15(2), 119-142.
- Puthusserry, P., Khan, Z., Nair, S. et King, T. (2021). Mitigating Psychic Distance and Enhancing Internationalization of Fintech SMEs from Emerging Markets: The Role of Board of Directors. *British Journal of Management*, 32(4), 1097-1120.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12502>

- Roffia, P., Simón-Moya, V. et Sendra García, J. (2021). Board of director attributes: effects on financial performance in smes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1141–1172. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00715-5>
- St-Jean, É. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9, 34-55. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0003>
- Tremblay, M., Roy, M-J., Veilleux, S. et Belkacemi, R. (2021). *La gouvernance des PME québécoises*, Centre d'expertise en gouvernance de sociétés, Université Laval, 20p.
- van den Heuvel, J., Van Gils, A., et Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance*, 14(5), 467-485.
- Zahra, S. A. et Filatotchev, I. (2004). Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge- based perspective, *Journal of Management Studies*, 41(5), 885-897.
- Zahra, S. A., et Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.